

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL NUMA GRANDE
EMPRESA ESTATAL ANGOLANA**

Luís Reis Paulo Cuanga

MESTRADO EM EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

Área de Especialização em Organização e Gestão da Educação e da Formação

DISSERTAÇÃO

Orientada pela Professora Doutora Maria Natália de Carvalho Alves

2019

AGRADECIMENTOS

A caminhada está em curso. Breve, breve terá o seu término que marcará um novo peregrinar. Várias pessoas contribuíram para que essa jornada fosse uma fonte inesgotável de enriquecimento e amadurecimento.

Os primeiros agradecimentos vão para mui digna Professora Doutora Maria Natália de Carvalho Alves, por me ter guiado pelas labaredas deste percurso novo e desafiante sem ter poupado esforço e sacrifício. Foi uma aprendizagem profundamente significativa.

À minha família, meu porto seguro, agradeço por ter compreendido a razão da privação de momentos de vida em conjunto. À Victorina, companheira de todas as batalhas, não tenho palavras para expressar o meu agradecimento porque muitas vezes teve de fazer o duplo papel de pai e mãe. Aos filhos biológicos e de criação, repartidos em três continentes, os meus agradecimentos pela indulgência e terem colocado as coisas a funcionar sem a minha presença. O percurso assim o exigia. Não havia lugar para vacilação.

Aos meus ilustres professores do ano curricular: Professora Doutora Sofia Viseu, Professora Doutora Gilda Maria Soromenho Pereira, Professora Doutora Joana Marques, Professor Doutor Luís Tinoca, Professora Doutora Paula Guimarães, Professora Doutora Luísa Cerdeira, Professor Doutor Pedro Mucharreira e Professor Doutor Pedro Rodrigues expresso os meus mais profundos agradecimentos pela paciência e dedicação.

Aos colegas da jornada, provenientes de quatro continentes, que tornaram a caminhada mais plena, propiciadora de trocas de experiências e de olhares diferentes sobre as mesmas temáticas, o meu muito obrigado.

À empresa, que logo na primeira hora aceitou participar desta aventura, os meus agradecimentos de coração na certeza de que sem a sua disponibilidade e colaboração a nave não descolaria para ganhar a velocidade cruzeiro e aterrizar com segurança.

A todos vós, um agradecimento do tamanho do mundo. Esse trabalho vos pertence.

RESUMO

A formação profissional contínua, no âmbito do campo de formação de adultos, é um aspecto que merece um estudo alargado em países menos desenvolvidos, dada a escassez de fontes para trabalhos de pesquisa neste domínio e a importância que desempenha para o desenvolvimento multifacetado do indivíduo e para o desenvolvimento das organizações. Movidos por esta necessidade, o presente estudo persegue a intenção de analisar as políticas e as práticas de formação traçadas e implementadas em grandes empresas em Angola. A metodologia utilizada é de cariz qualitativo. Optou-se em levar a cabo um estudo de caso instrumental por se tratar de um fenómeno contemporâneo pelo qual se tem interesse de compreensão global. A pesquisa empírica teve como palco uma empresa ferroviária pública de transporte de passageiros e carga. Para esta empreitada foram realizadas entrevistas a sete responsáveis e chefias intermédias de diversas áreas de atividade (para obter diferentes visões sobre a problemática em estudo) e recolhidos documentos da empresa relevantes para a investigação, que permitiram a compreensão dos factos e a triangulação dos dados. A pesquisa realizada permite afirmar que as políticas e práticas de formação do CFL-E.P. estão alinhadas com os desígnios da empresa em tornar-se mais rentável e sustentável, possui estruturas de base para que a formação seja uma atividade permanente, havendo o desafio de se dotar aos serviços de formação de uma maior capacidade para diagnosticar as necessidades de formação, conceber, organizar, realizar e avaliar a formação.

Palavras-chave: formação de adultos; Formação profissional contínua; Formação e trabalho;

ABSTRACT

Continuing vocational training in the field of adult education is an aspect that deserves an alarming study in less affected countries, given the scarcity of sources for research in this field and the importance it plays for the multifaceted development of individuals and for the development of organizations. Driven by this need, this study aims to analyze the training policies and practices outlined and implemented in large companies in Angola. The methodology used is of qualitative quality. Choose to take an instrumental case study cable to treat a contemporary phenomenon for which global interest of understanding. An empirical research took place in a public passenger and freight railway company. For this endeavor, interviews were conducted with seven employees and middle managers in various areas of activity (to obtain different views on a problem under study) and collected company documents relevant to the investigation, which allowed the understanding of facts and a triangulation of data. Research carried out allows us to define CFL-E.P training policies and practices are aligned with the company's projects to become more profitable and sustainable, it has basic structures for training which is a permanent activity, having the challenge of defining service structures for the formation of a greater capacity to diagnose as a form of training. , design, organize, conduct and evaluate training.

Key-words: adults training, continuing vocational training, Training and work

Índice

AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT.....	iv
ÍNDICE DE QUADROS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	ix
INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	12
1.1. Educação e formação profissional	12
1.1.1. Formação e trabalho.....	18
1.1.2. Formação profissional contínua	21
1.2. Por que investem as empresas na formação?	25
1.3. Quem tem acesso à formação?	29
1.4. Meios disponíveis para a formação.	32
1.5. Como se organiza o ciclo formativo?	34
1.5.1. Do diagnóstico de necessidades ao plano de formação	35
1.5.2. Do desenvolvimento da ação formativa à avaliação	41
CAPÍTULO II- OBJECTIVOS DA PESQUISA E OPÇÕES METODOLÓGICAS	48
2.1. Objetivos e eixos de análise	48
2.2. Escolhas metodológicas	50
2.2.1. Técnicas de recolha de dados	52
2.2.2. Técnicas de tratamento de dados	56
2.2.3. Questões éticas	60
CAPÍTULO III- CFL-E.P.: FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES	63
3.1. Caracterização do CFL-E.P.	63
3.1.1. História da empresa e situação atual	63
3.1.2. Estrutura orgânica.....	66
3.1.3. Estrutura de recursos humanos.....	69
3.1.4. Centro de Formação e o Departamento de Formação	72
3.2. Política de formação contínua.....	74
3.2.1. Os objetivos da formação contínua, as prioridades e articulação com a estratégia da empresa.....	74
3.2.2. Serviços de formação e responsável da formação.....	75
3.2.3. Destinatários da formação	77
3.2.4. Volume e investimento na formação e parceiros	77
3.3. Práticas de formação contínua.....	79
3.3.1. Diagnóstico das necessidades de formação	79
3.3.2. Plano de Formação	80
3.3.3. Organização da formação	81
3.3.4. Realização da formação	82
3.3.5. Avaliação da formação	82

CONCLUSÕES	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Eixos de análise e respetivas questões de investigação.....	50
Quadro 2:Eixos de análise e respetivas questões de investigação (Empresa).....	58
Quadro 3: Eixos de análise e respetivas questões de investigação (Políticas de Formação).....	58
Quadro 4: Eixos de análise e respetivas questões de investigação (Estruturas de Formação).....	59
Quadro 5: Eixos de análise e respetivas questões de investigação (Práticas de Formação).....	59
Quadro 6: Previsão de formação para 2018.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição dos trabalhadores por faixas etárias.....	69
Gráfico 2: Repartição dos trabalhadores por género.....	70
Gráfico 3: Distribuição do efetivo por categorias ocupacionais.....	71
Gráfico 4: Habilitações literárias dos trabalhadores.....	71
Gráfico 5: Antiguidade na empresa.....	72

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.1.: Guião da Entrevista/E1.....	92
Anexo 1.2.: Transcrição da Entrevista/E1.....	100
Anexo 1.3.: Guião da Entrevista/E2.....	105
Anexo 1.4.: Transcrição da Entrevista/E2.....	111
Anexo 1.5.: Guião da Entrevista/E3.....	116
Anexo 1.6. – Transcrição da Entrevista/E3.....	123
Anexo 1.7.: Guião da Entrevista/E4.....	131
Anexo 1.8.: Transcrição da Entrevista/E4.....	138
Anexo 1.9.: Guião da Entrevista/Chefias Intermédias.....	146
Anexo 1.10.: Transcrição da Entrevista/E5.....	152
Anexo 1.11.: Transcrição da Entrevista/E6.....	156
Anexo 1.12.: Transcrição da Entrevista/E7.....	160
Anexo 1.13.: Análise de Conteúdo.....	163

INTRODUÇÃO

O trabalho de investigação que se apresenta, produzido no âmbito do ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em Educação e Formação, especialização em Organização e Gestão da Educação e da Formação, é o resultado de uma pesquisa empírica que teve como escopo as políticas e práticas de formação realizadas nas organizações, mormente nas empresas.

A conceção do projeto de investigação radicou-se no interesse surgido aquando da frequência do ano curricular. Na cadeira de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos a problemática estudada foi amplamente abordada, tendo trazido à luz aspetos concernentes ao tema em contextos de países mais desenvolvidos. Despertou, assim, a vontade de, num país menos desenvolvido e numa empresa concreta, descortinar as motivações subjacentes às políticas e à gestão da formação, numa tentativa de contribuir modestamente para a perceção do que à formação contínua diz respeito em nações onde se procura alcançar o desenvolvimento político, económico e social.

A organização do texto deste trabalho comporta três capítulos. No primeiro capítulo, discute-se a problemática da educação/formação e formação profissional. Aborda-se as três modalidades de educação: formal, não formal e informal. Neste capítulo merece uma menção destacada a consagração do uso das expressões de “educação de adultos” e “formação de adultos”. A relação entre formação e trabalho e a formação contínua são alvos de uma apreciação destacada. As razões que levam as empresas a investir na formação, quem tem acesso à formação, os meios que as empresas colocam ao serviço da formação e o ciclo de formação são assuntos incorporados no capítulo. Neste particular, desenvolve-se pormenorizadamente questões que têm que ver com o diagnóstico de necessidades e o plano de formação e com o desenvolvimento da ação formativa até à avaliação.

O segundo capítulo dedica-se aos objetivos da pesquisa e às opções metodológicas. Apresenta-se os objetivos geral e específicos assim como os três eixos de análise: um que tratou de políticas de formação, outro que tratou das práticas de formação e agregou-se um terceiro que versou sobre as estruturas de formação, dada a sua implicação no estudo das políticas de formação. São apresentadas as questões orientadoras que serviram de base para o desenvolvimento da investigação. O capítulo explicita a natureza qualitativa da pesquisa e a estratégia de estudo de caso seguida. Nesta parte do texto apontam-se as entrevistas semiestruturadas e recolha documental como as técnicas utilizadas para a obtenção do material empírico.

O terceiro capítulo apresenta e discute os dados recolhidos sobre a empresa no que toca à situação atual, à estrutura orgânica, à estrutura de recursos humanos e à formação. Relativamente à formação a apresentação da informação obtida está estruturada em dois blocos. Um primeiro bloco que engloba a política de formação contínua na empresa, onde se apresentam os dados sobre os objetivos da formação contínua, as prioridades e a articulação com a estratégia da empresa, os serviços de formação, os destinatários da formação, o volume e investimento na formação e parceiros da empresa. O segundo bloco, consagrado às práticas de formação contínua na empresa, contempla, para além de dados sobre o diagnóstico das necessidades de formação, informações sobre plano de formação, organização, realização e avaliação da formação. A discussão dos dados foi sendo feita colocando a informação recolhida a “dialogar” com o referencial teórico de base da pesquisa.

No final, surgem as conclusões com o intuito de responder as questões orientadoras da pesquisa.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Educação e formação profissional

A destriça entre educação e formação é difícil de se fazer, existindo sobre os dois conceitos posições diferentes. Há autores que consideram os dois conceitos completamente distintos, outros utilizam ora o primeiro termo ora o segundo para designar a mesma atividade e outros ainda consideram existir uma certa sobreposição de conceitos.

A educação, para Canário (2007), consiste num processo permanente em que, como ser inacabado e curioso, a pessoa afirma e edifica a sua especificidade humana, interrogando-se, construindo conhecimento sobre o mundo e sobre a forma de nele intervir.

Por sua vez, Nogueira & Rodrigues (n.d.) entendem por educação o conjunto de ações e de influências tendentes a desenvolver e cultivar no indivíduo aptidões, conhecimentos, competências, atitudes e um comportamento que visa o desenvolvimento global da sua personalidade, a sua integração na sociedade e o seu empenhamento na transformação progressiva dessa sociedade. A educação surge associada a um desenvolvimento geral “ do conhecimento, de valores e da capacidade de compreensão requeridos para os caminhos da vida” (Walker, 1987, p.19) e, enquanto processo, é definida como “sendo contínuo e de longo prazo” (Hager & Laurent, 1990).

A educação não ocorre somente nas escolas, até porque se “... todos estamos condenados a aprender, a verdade é que a maior parte daquilo que sabemos não foi aprendido na escola, sendo esta, na sua forma moderna, uma invenção histórica muito recente, pela qual passou uma parte ínfima da humanidade” (Canário, 2007, p. 210), existindo três modalidades de educação: educação formal, não formal e informal.

Para Ghon (2014), a educação formal é aquela que é desenvolvida nas escolas, com conteúdos previamente demarcados; a informal, como aquela que os indivíduos aprendem durante um processo de socialização - na família, bairro, clube, amigos, etc. - carregada de valores e culturas próprias, de pertencimento e sentimentos herdados; e, a educação não formal é aquela que se aprende no “mundo da vida”, por via de processos de partilha de experiências, principalmente em espaços e ações coletivas quotidianas. Para a autora, a grande diferença da educação não formal para a informal é que na primeira há uma intencionalidade na ação: os indivíduos têm uma vontade, tomam uma decisão de realizá-la, e buscam os caminhos e procedimentos para tal. Para complementar a sua visão, Ghon (2014) afirma que a educação não formal designa um conjunto de práticas socioculturais de aprendizagens e produção de saberes, que envolve organizações/instituições, atividades, meios e formas variadas, assim

como uma multiplicidade de programas e projetos sociais. Conclui, dizendo que a educação não formal, não é nativa, ela é construída por escolhas ou sob certas condicionalidades, há intencionalidades no seu desenvolvimento, a aprendizagem não é espontânea, não é dado por características da natureza, não é algo naturalizado.

Na ótica de Canário (2007), num continuum educativo que cobre todo o ciclo vital, as situações educativas:

(...) integram e articulam processos formais (cujo protótipo é o ensino dispensado na escola), processos não formais (marcados pela flexibilidade de horários, programas e locais, em regra de carácter voluntário, sem preocupações de certificação e pensados “à medida” de públicos e situações singulares) e processos informais (correspondentes a todas as situações potencialmente educativas, mesmo que pouco ou nada organizadas ou estruturadas (p.211).

Relativamente à formação, Barbier (2009) afirma que ela é um campo social de organização de atividades específicas destinadas a proporcionar às pessoas já envolvidas em atividades económicas e sociais aprendizagens transferíveis para outros contextos.

Rego et al. (2012) são de posição que a educação se destina à transmissão de conhecimentos de caráter geral, ao desenvolvimento de aptidões facilitadoras da integração no meio ambiente, à autonomia e ao avanço da sociedade de uma forma geral; enquanto que a formação se prende com o alcance de objetivos relacionados com o trabalho, o que faz, na ótica de Allaluf (1986, cit. por Correia, 2003), existir uma relação entre formação e trabalho. Falaremos sobre esta relação mais à frente.

Para Canário (2000), o conceito de “formação” entrou pela “porta de cavalo” da formação profissional podendo assumir um significado redutor quando utilizada para designar processos adaptativos e instrumentais em relação ao mercado de trabalho, mas também designar um processo abrangente de autoconstrução da pessoa, num processo de “abertura à existência” (Honoré, 1992, cit. por Canário, 2000).

Por sua vez, Walker (1987) assegura que o conceito de formação profissional surgiu associado a “processos de aprendizagem que visam o desenvolvimento de tarefas vocacionais” (p.19), sendo as aprendizagens, em geral, “planeadas pela organização” (Wexley, 1984, p.519). A formação profissional tem por objetivo o “desenvolvimento sistemático de atitudes, conhecimentos e competências que configuram padrões comportamentais necessários ao desempenho adequado de tarefas” (Latham, 1988, p. 548), sendo as tarefas desempenhadas em contexto profissional (Goldstein, 1980).

Ao fornecerem uma definição para formação profissional, Golstein & Gessner (1988,

cit. por Cruz, 1998, p.11) referem que ela é “a aquisição sistemática de competências, normas, conceitos ou atitudes que origina um desempenho melhorado em contexto profissional”.

Contudo, Scott & Meyer (1991) não separam a educação da formação profissional ao afirmarem que elas são duas grandes categorias ou subtipos de uma realidade mais ampla que designam por instrução. Assim, referem os referidos autores, a instrução abrange “um conjunto de atividades, categorias e formas culturais [...] que apelam a uma diferenciação de papéis (professor ou instrutor versus estudante ou formando) [...] e que implicam um resultado: a aprendizagem de conteúdos ou a aquisição de competências” (Scott & Meyer, 1991, p. 304).

Cruz (1998) acresce aos elementos diferenciadores dos dois conceitos o grau de “transferibilidade” dos conteúdos e das práticas ensinadas. Acrescenta que, enquanto que nos programas educativos se pretende assegurar que as aprendizagens realizadas – de conteúdos generalistas- possam ser facilmente transferíveis para diferentes contextos, nos programas profissionais coloca-se muito menos ênfase na “transferibilidade”. Conclui dizendo que se pode entender a formação como estando mais dependente do contexto do que a educação.

Para diferenciar educação e formação profissional, Scott & Meyer (1991) propõem quatro dimensões a ter em conta para o efeito: objetivos, quadro cognitivo, relações professor-aluno e relação entre os alunos. Os mesmos autores afirmam que, na educação, tem-se a aprendizagem como um fim, os conhecimentos adquiridos são para utilidade futura, prioriza-se a compreensão dos conhecimentos; os conhecimentos são teóricos, orientados para o sujeito, com ênfase nos conceitos; o professor é ativo/aluno é passivo, alunos dependentes e a diferença entre os estudantes minimizadas; e, cooperação entre estudantes proibida, sendo a aprendizagem só a partir do professor. Em contraste, afirmam os referidos autores, na formação profissional a aprendizagem é tida como um meio, os conhecimentos são de utilidade presente, orientados para resultados; os conhecimentos são práticos, orientados para o problema, com ênfase nas práticas; professores e estudantes ativos, alunos independentes e diferenças entre os estudantes acentuadas; e, cooperação entre estudantes encorajada, com a aprendizagem a ser feita de uns com os outros.

Estando-se a navegar em sede de educação e formação profissional de adultos, Canário (2000) afirma que a consagração do uso das expressões de “educação de adultos” e “formação de adultos” está associada a duas tradições, que de modo grosseiro, se podem designar como a tradição da “alfabetização” e a tradição da “formação profissional”. Para o autor, na primeira entronca a expressão “educação de adultos” que tanto pode corresponder a uma perspetiva redutora, correspondente a práticas escolarizadas de ensino recorrente, como, confundir-se e sobrepor-se ao conceito de educação permanente, entendida como a totalidade dos processos educativos que estão presentes ao longo de toda a vida.

De recordar que foi sob a égide da UNESCO que emergiu e se consolidou o campo de educação e formação de adultos com a afirmação do movimento de educação permanente, que emergiu no início dos anos 70. Canário (2007) afirma que foi no quadro deste movimento de educação permanente, idealmente vocacionado para repensar e reorganizar toda a ação e percursos educativos, do nascimento à morte, que ganham visibilidade as distinções entre os diferentes níveis de formalização possível das situações educativas: num continuum educativo que cobre todo o ciclo vital, integrando e articulando processos formais (cujo protótipo é o ensino dispensado na escola), processos não formais (marcados pela flexibilidade de horários, programas e locais, em regra de caráter voluntário, sem preocupações de certificação e pensados “à medida” de públicos e situações singulares) e processos informais (correspondentes a todas as situações potencialmente educativas, mesmo que pouco ou nada organizadas ou estruturadas). Continua afirmando que o reconhecimento e a valorização dos processos e dinâmicas educativas não formais e informais é uma aquisição que nasce do interior da formação de adultos, frequentemente sobreposto (de forma redutora) ao conceito de educação permanente (entendida como educação pós escolar). Essa nova abordagem, “de conceção larga de educação, quer no sentido temporal, quer na diversidade de formas possíveis (Canário, 2007), está refletida na definição de educação de adultos constante nas Atas da Conferência Geral da UNESCO, realizada em Nairobi, em 1976:

A expressão que designa a totalidade dos processos organizados de educação, qualquer que seja o conteúdo, o nível, o método, quer sejam formais ou não formais, quer prolonguem ou substituam a educação inicial ministrada nas escolas e universidades, e sob a forma de aprendizagem profissional, graças aos quais as pessoas consideradas como adultos pela sociedade a que pertencem desenvolvem as suas aptidões, enriquecem os seus conhecimentos, melhoram as suas qualificações técnicas ou profissionais ou lhes dão uma nova orientação, e fazem evoluir as suas atitudes ou o seu comportamento na dupla perspetiva de um desenvolvimento integral do homem e de uma participação no desenvolvimento social, económico e cultural equilibrado e independente; a de adultos não pode, contudo, ser considerada uma entidade em si mesma; trata-se de um subconjunto integrado num projeto global de educação permanente (UNESCO, 1977, p. 123).

Para Canário (2003), o alcance dos ideais da Educação Permanente foi limitado, em primeiro lugar, por uma conceção redutora da educação permanente que conduziu a circunscrevê-la ao período pós escolar e/ou a públicos adultos não escolarizados, ou seja, a uma formação profissional contínua baseada no conceito da “reciclagem”, ou a uma educação de segunda oportunidade, passando a educação permanente a ser confundida com educação de

adultos. Por outro lado, continua afirmando que, apesar da importância assumida pelas modalidades educativas não formais, a concretização das políticas de educação permanente assumiu o caráter de uma tendencial extensão da forma escolar à vida das pessoas, o que contribuiu para desvalorizar as aquisições humanas realizadas por via não escolar, a partir de vivências experienciais.

Este contexto de erosão progressiva e continuada das referências iniciais da educação permanente, permitiu, segundo Canário (2003), afirmar e construir as políticas de “aprendizagem ao longo da vida”.

Até a IV conferência da UNESCO sobre Educação de Adultos realizada em Paris, em 1985, a tônica era dada à educação permanente. É a partir da V Conferência Sobre Educação de Adultos, realizada de 14 a 18 de Julho de 1997, em Hamburgo sob o tema “A educação das Pessoas Adultas, Uma Chave para o Século XXI), que se começa a referir à aprendizagem ao longo da vida, marcando assim a rutura com o discurso do passado. Cavaco (2009) aponta que a mudança de perspectiva é manifesta na mudança de conceitos, de pressupostos e orientações, que induzirão a uma mudança de práticas.

Os documentos finais da V Conferência da UNESCO (Relatório Final, Agenda para o Futuro e Relatório de Acompanhamento), influenciados pelo livro “Educação, Um Tesouro a Descobrir”, de 1996, de Jacques Delors et al. e pelo “Livro branco sobre educação e formação” publicado pela Comissão europeia (1995) (Ensinar e Aprender. Rumo à Sociedade Cognitiva), passam a usar de acordo com Cavaco (2009, p.118):

- a expressão aprendizagem ao longo da vida, enquanto, nas Conferências anteriores se falava de educação permanente;
- a expressão educação e formação de adultos quando antes apenas se falava em educação de adultos;
- o termo competências quando nos relatórios anteriores se falava, sobretudo, de saberes e conhecimentos.

Nesta conferência, a agência especializada das Nações Unidas reviu a definição considerando que a educação de adultos compreende “a educação formal como a educação contínua, as aprendizagens não formais e toda a gama de aprendizagens informais e esporádicas disponíveis nas sociedades educativas e multiculturais que souberam reconhecer o valor dos processos formativos” (UNESCO, 1997, p. 1), quer baseados na teoria quer baseados na prática.

A partir desta V Conferência pode-se constatar uma mudança de paradigma, onde a educação permanente foi perdendo força e a aprendizagem ao longo da vida foi crescendo.

Ao comparar os dois movimentos, Barros (2011) afirma que eles são duas visões político-filosóficas que marcaram indelevelmente a história da educação de adultos, e para as

quais contribuíram a UNESCO, a União Europeia e a OCDE: a perspetiva da educação permanente e a perspetiva da aprendizagem ao longo da vida. Essas duas perspetivas são diametralmente opostas. Na visão de Barros (2011), a perspetiva da educação permanente é herdeira de uma matriz eminentemente crítica assente nas teorias do conflito e na escola do pensamento marxista e neomarxista, enquanto que a perspetiva da aprendizagem ao longo da vida é herdeira de uma tradição de matriz fundamentalmente tecnocrática e gestionária, assente nas teorias do consenso e na escola do pensamento funcionalista. A autora acrescenta que o paradigma da educação permanente fornece pistas para que o ser humano se construa como cidadão e sujeito ator do seu processo existencial, mas o paradigma da aprendizagem ao longo da vida parece apenas pretender convertê-lo em objeto que sirva o aumento da eficácia da atividade produtiva, a gestão da força de trabalho, a prevenção da conflitualidade social e a promoção da adaptabilidade da pessoa através do desenvolvimento de competências técnicas.

Por sua vez, Cavaco (2009) considera que a perspetiva da aprendizagem ao longo da vida engendra a lógica da qualificação e gestão de recursos humanos, onde a educação é considerada um dever de todos os indivíduos, onde vigora a responsabilização individual e onde cada indivíduo é o “gestor de si”, responsabilizando-se pelo seu percurso formativo e pela sua empregabilidade.

Em Portugal, na ótica de Canário (2000), a tradição terminológica inscreve-se numa tradição rica e diversificada, da educação de adultos, nos últimos 41 anos, enquanto política de iniciativa estatal direcionada para públicos mais desfavorecidos e muito pouco instruídos. Para o autor, é na identificação com o movimento da educação permanente e na consonância com a ação perseguida por instâncias internacionais que se afirma em Portugal um campo de “educação de adultos”, aparecendo a formação conotada, até pouco tempo, com uma visão pobre e redutora da formação profissional.

A terminologia “Educação de Adultos” já teve os seus dias áureos em Portugal. Até nos campos académicos e científicos teve a sua proeminência. Parafraseando, Canário (2000), ela já correspondeu ao nome de disciplinas e cursos no ensino superior, designou uma seção científica da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação e continua na ordem do dia o debate sobre a necessidade de criar um “Instituto Nacional de Educação de Adultos”, proposta que remonta ao início da década de 80.

Contudo, em Portugal, segundo Canário (2000), o caráter mais abrangente da “educação de adultos”, conotada com a “educação permanente” tem vindo a sofrer uma evolução negativa que tende a reduzir a amplitude da sua significação. O autor elucida a sua visão ao recordar que, no início dos anos 70, foi criada a Direção Geral de Educação Permanente cujo nome foi evoluindo, sucessivamente, para Direção Geral de Educação de Adultos, Direção

Geral de Extensão Educativa para desaparecer, dissolvendo-se no interior da Direção de Ensino Básico sob a forma de um Núcleo de Ensino Recorrente. Até na Lei de Bases do Sistema Educativo, aprovada em 1986, referia-se, de modo marginal, o ensino recorrente de adultos e a educação extra- escolar.

No sentido inverso, segundo Canário (2000), o conceito de formação de adultos ganhou forma, a partir dos meados de 80, fruto do desenvolvimento de um conjunto de experiências inovadoras no campo da formação de adultos em meio profissional, tornando possível uma reconceptualização teórica das práticas de formação de adultos, tanto mais credível quando provinha de pessoas ligadas quer ao sistema escolar, quer à educação de adultos, na sua tradição de educação permanente. Assistiu-se, na palavra do autor, a uma intensificação (desde os finais dos anos 80) de publicações de autores portugueses, analisando e refletindo experiências consideradas relevantes e a divulgação de muitos autores estrangeiros, praticamente desconhecidos ou, pelos menos, ignorados.

Nos anos 90, segundo Canário (2000), as universidades começaram a ministrar cursos de pós graduação, mestrado na área de formação de adultos, afirmando-se como terreno de ensino e investigação, tendo produzido um número significativo de dissertações de mestrado e na consolidação de núcleos e equipas de investigação, afirmando-se a “formação de adultos” como terreno de ensino e investigação, sobretudo a nível pós graduado, refletindo também a procura social de qualificação e certificação, provinda do mundo do trabalho.

Para Canário (2000), a distinção entre “educação” e “formação”, remetendo para tradições e campos sociais distintos, coexiste com a sobreposição, na sua amplitude e na sua abrangência dos conceitos de “educação permanente” e de “formação permanente”, o que conduz a uma, também frequente, utilização dos vocábulos “educação” e “formação” como palavras sinónimas.

1.1.1. Formação e trabalho

Por se afigurar importante, é útil proceder ao estudo sobre a relação entre formação e trabalho e a sua evolução ao longo do tempo mais recente. Correia (2003), defende que no decurso do último século as relações entre formação e trabalho adquiriram três tipos de configurações distintas. Um primeiro tipo, que se desenvolveu entre os finais do século XIX e o início do século XX, é marcado pela institucionalização da escola obrigatória cujas preocupações dominantes eram as de assegurar um conformismo ideológico, bem como o acesso ao sufrágio universal e o reconhecimento social de novas qualificações intimamente relacionadas com as novas modalidades de organização de trabalho. O autor prossegue fazendo coincidir o segundo

momento da relação com o período que se segue ao fim da Segunda Guerra Mundial e se prolonga até ao início dos anos 70, onde se assiste à explosão da escola de massas, ao aumento de consumo, e a relação entre formação e trabalho é pautada pela preocupação de planificar os sistemas de formação, de forma que os fluxos de saída destes fossem funcionalmente adaptados aos fluxos de entrada ao emprego. Apesar desta preocupação, prossegue o autor, o aumento dos níveis globais de escolarização que repercutiu no aumento de escolaridade dos trabalhadores contrastou com a relativa estabilidade das estruturas do emprego e com a tendência para a desqualificação do trabalho em consequência da sua taylorização crescente. Considera que, ao deferirem o momento da procura do primeiro emprego e ao contribuírem para o aumento “artificial” do tempo de formação, os sistemas de formação desempenharem neste contexto um importante papel para a regulação de regulação social, ao contribuírem para que a descoincidência entre as qualificações socialmente disponíveis, as estruturas dos empregos e organização tecnológica dos postos de trabalho fosse uma descoincidência articulada. Finalmente, o autor, faz coincidir o terceiro momento com a crise do Fordismo, marcado por uma complexificação das relações entre formação e emprego, que pôs decididamente em causa os pressupostos que sustentaram a natureza das relações que se tinham estabelecido no momento precedente, a saber: que era possível prever as evoluções futuras do emprego e agir em conformidade sobre os sistemas de formação.

Ao analisar a situação, Correia (2003) constatou que os 30 gloriosos anos que se seguiram à Segunda Guerra Mundial foram anos de paz social e de crescimento económico, mas os tempos que se seguem à primeira crise petrolífera, e que se acentuam na década de 80, são tempos de crise económica e de crise de mecanismos clássicos de gestão da crise, pelo que foram abandonadas as práticas que desenvolveram que se assentavam numa política de moderação salarial como instrumento de combate à inflação e de relançamento da economia, no pressuposto de que os salários já não eram um instrumento de relançamento do consumo, mas um custo prejudicial à competitividade, deixando a prioridade de ser o combate ao desemprego mas a implementação, em alternativa, de um conjunto de ações inibidoras da oferta de trabalho (reformas antecipadas, aumento da escolaridade, redução do estímulo ao emprego feminino) e procurando promover uma melhor adequação das qualificações dos indivíduos aos empregos (formação em alternância, reconversão profissional, etc).

Com a permanência da crise, malgrado todas as medidas tomadas para o seu combate, “surgem com uma certa regularidade, apelos para a introdução de mudanças de fundo no sistema produtivo, na intervenção do estado e na própria relação salarial”(Correia, 2003, p. 19). Acrescenta ainda que o reconhecimento, na década de 80, de que o círculo virtuoso fordista se tinha transformado num círculo vicioso tem implicações no desenvolvimento de métodos mais

flexíveis de organização do trabalho, a flexibilização do emprego e, principalmente, a “descentralização produtiva”, que contribuíram também para o questionamento da contratação coletiva e, portanto, para o questionamento das regras de organização do trabalho e de formação dos salários vigentes até ao início dos anos 70.

É nessa conjuntura que Jobert (1990, cit. por Correia, 2003) relata a história das relações entre formação e trabalho, que considera uma relação infeliz, relações essas pautadas pela existência de um desconhecimento instituído por parte de cada um dos mundos das lógicas que estruturam o outro, adquirindo esse desconhecimento configurações específicas nos três momentos que marcam a história destas relações nos últimos 50 anos.

Para ele, o primeiro momento que coincide com os trinta gloriosos anos que se seguiram ao fim da Segunda Guerra Mundial, fruto da cisão da educação entre cultura geral e formação profissional e o trabalho, entre trabalho não qualificado e trabalho qualificado, a formação de ativos, cindiu-se em dois domínios de intervenção substancialmente distintos quanto às lógicas de funcionamento interno e quanto aos espaços sociais onde se esperava que viessem a produzir efeitos.

O segundo momento, para o autor citado por Correia (2003), que emerge de forma ambígua, no final dos anos 60 e se desenvolve na década de 70, é caracterizado pela importância atribuída às formações adaptativas, terapêuticas e ortopédicas, num contexto em que se acentuam os sintomas da crise do Fordismo sem que fosse reconhecido o caráter estrutural da crise. O autor adianta que essas concepções terapêuticas propõem também transformar os indivíduos, mas propõem a mudança como eixo privilegiado referência para essa transformação.

Por um lado, na senda do autor citado, tem-se o domínio designado por Educação de Adultos ou educação popular, preocupado com o desenvolvimento dos cidadãos, o aprofundamento da cidadania ou a educação de segunda oportunidade em que a relação com o trabalho não era explicitamente assumida; por outro lado, um segundo domínio – o domínio da formação profissional – em que o trabalho, embora esteja presente, não é conceptualizado como um espaço social suscetível de vir a ser transformado. Neste domínio, Correia (2003) critica a centralização exclusiva do campo da formação no trabalho prescrito (ou melhor, na forma como o trabalho é definido pelos seus organizadores), que, estando submetido a um processo de transformação, constituiu o ponto de referência para a identificação prévia das necessidades de formação dos destinatários, que se admitia ser imprescindível à gestão eficaz da formação.

O terceiro momento, para o autor citado pelo Correia (2003), que se prolonga até aos atuais dias, coincide cronologicamente com a institucionalização do capitalismo desorganizado

na sequência do reconhecimento do carácter estrutural da crise do fordismo. Assim, conclui, afirmando que devido à submissão a um conjunto de solicitações contraditórias, o campo da formação tem vindo a deslocar-se do seu papel tradicional de instância de produção de qualificações individuais, para desempenhar um papel cada vez mais relevante como instância de regulação social intervindo ao nível da empresa e da gestão da sociedade.

Para Correia (2003), o aparecimento de tendências para subordinar o campo da formação aos interesses imediatistas do mundo empresarial, valorizando-se as especializações de banda estreita, as metodologias de formação que melhor asseguram a produção de disposições éticas conducentes à aceitação das hierarquias estabelecidas, está associado à crescente intervenção do local na formação ou na reciclagem profissional.

1.1.2. Formação profissional contínua

Formação profissional, na visão de Cardim (2005), é constituída pelas intervenções escolares ou extra- escolares que visam: a) preparação inicial, de jovens e adultos (ativos ou não), para o exercício de qualquer profissão qualificada ou técnica de nível não superior e, b) o aperfeiçoamento dos ativos de todos os níveis de qualificação profissional e responsabilidade. Assim, nas palavras de Cardim (2005), a formação profissional propriamente dita adota, duas modalidades essenciais: a qualificação, também designada por formação inicial, e o aperfeiçoamento designado também por formação contínua.

Parente (2008) defende que o sistema de formação profissional deve preparar perfis de banda larga, em que para além dos saberes escolares teóricos e técnicos característicos do ensino tradicional, se munem os sujeitos de instrumentos transversais, que lhes permitam a aprendizagem de saberes procedimentais transmitidos na ação e orientados para a ação e saberes relacionais capazes de alargar as capacidades de interagir, comunicar e cooperar.

Cruz (1998) alerta que, embora se considere que, muitas vezes, a formação em contextos empresariais está estritamente associada a funções técnicas e de gestão, a serem desempenhadas por pessoas com experiência e qualificação, rigorosamente controladas e avaliadas, muitos dos programas realizados nas empresas não são exclusivamente técnicos, mas também orientados para dotar os participantes de competências gerais (liderança, gestão do tempo, comunicação, etc.) facilmente transferíveis de uma organização para outra. Assim, muito embora os programas de formação profissional nas organizações empresariais tenham características específicas, apresentam por outro lado, algumas das particularidades dos sistemas educacionais, tais como a profissionalização dos docentes e o ensino de qualificações transferíveis (Cruz, 1998), registando notáveis semelhanças, o que contraria a ideia generalizada

de que a formação profissional nas organizações se distingue , de forma nítida, dos programas educativos convencionais (Scott & Meier, 1991).

Para Cruz (1998), o maior ou menor grau em que as competências adquiridas num determinado programa profissional são transferíveis para outros contextos, permite a distinção entre formação específica e formação geral. Esclarece que, enquanto que a primeira contribui para o aumento da produtividade dos participantes, na organização que promoveu a formação (baixa transferibilidade das práticas e dos conteúdos), a segunda aumenta a produtividade potencial dos indivíduos em geral, tornando-os atraentes para outras organizações (elevada transferibilidade de práticas e conteúdos para outros contextos).

Como o objeto de estudo incidirá sobre a formação profissional numa empresa, o destaque é dado à formação profissional contínua, que, na ótica de Dubar & Gadéa (2001), pode ser qualificada de pós-escolar porque é dirigida a atores que já não frequentam o sistema escolar inicial.

Assim, a formação contínua é aqui vista como:

formação que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação profissional inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas favoráveis a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social (Nogueira & Rodrigues, n.d., p.12).

A formação profissional contínua inclui, como aponta Cruz (1998), no essencial: o aperfeiçoamento, a reconversão, a reciclagem, a promoção.

Relativamente ao aperfeiçoamento dos ativos, Cardim (2005) considera que ele contempla três modalidades essenciais: a) a atualização, que visa a preparação de trabalhadores para técnicas e aspetos novos de uma profissão em resultado da evolução organizativa ou tecnológica, b) a reciclagem, que visa a recuperação de capacidades de execução, perdidas pela falta de prática, ou de manutenção do grau de operacionalidade e, c) a formação de promoção ou complementar, visando a preparação para aspetos novos que decorrem da evolução na carreira, ou do desempenho de novos cargos afins.

Almeida, Alves, Bernardes & Neves (2008) salientam que o estudo da problemática da formação profissional contínua tem sido objeto de diversas abordagens das quais se salientam duas: a que é feita a partir do campo das Ciências da Educação e a que é feita a partir do campo da Economia do Trabalho e da Gestão dos Recursos humanos. A primeira abordagem tem-se caracterizado pela problematização do processo de desenvolvimento global dos indivíduos e da

sociedade, no quadro da chamada educação de adultos, “em que se valoriza não só a análise da formação para o trabalho, mas também a formação para a cidadania e para a mudança social” (Almeida et al., 2008, p. 3), a segunda, fortemente devedora da teoria do capital humano, tem procurado problematizar, fundamentalmente, a importância da formação profissional no quadro do funcionamento dos sistemas económicos valorizando, por isso, “o seu contributo para o desenvolvimento competitivo das organizações e dos países” (Almeida et al., 2008, p. 3).

Relativamente ao indivíduo, Voisin (2001) afirma que a teoria do capital humano oferece um método de análise da formação contínua que parte da procura de educação por parte do indivíduo, onde o assalariado é suposto poder arbitrar entre formação e trabalho produtivo em função dos rendimentos esperados por uma e por outro; donde se retira um modelo de repartição da formação no tempo em função do rendimento desta, supondo que o assalariado negocia constantemente o seu salário em função da sua produtividade, ela própria ligada à sua formação e à sua experiência. O autor conclui que a teoria do capital humano permite distinguir um modelo de evolução da produtividade individual no tempo e um modelo da “segunda oportunidade”, levando o primeiro modelo à ideia de eficácia e conduzindo o segundo, menos desenvolvido do que o precedente, à ideia de justiça.

Mercê da influência das escolas de gestão e do imperativo da produtividade total, nas palavras de Estevão (2001), é hoje quase um dogma afirmar, não obstante os aspetos menos visíveis que possam contrariar o pendor humanista e conduzir até à despersonalização e dessocialização do trabalho, que os recursos humanos são um dos fatores essenciais de sucesso de qualquer organização. O autor afirma que a formação promove a eficiência; incrementa a motivação e a auto motivação dos trabalhadores; aumenta as suas capacidades de saber, de informação, de expressão, de comunicação, de sociabilidade, de integração; propicia a emergência de projetos individuais (e também coletivos) no campo profissional; suscita alterações positivas ao nível do imaginário; questiona hábitos e modelos culturais; promove cultural e socialmente os trabalhadores; enfim, induz processos transformadores e mudanças organizacionais com efeitos apreciáveis ao nível da construção ou evolução das identidades coletivas. A este respeito, Sainsaulieu (2001) assevera que o efeito formação na empresa nunca é apenas técnico ou cognitivo, é também profundamente social e relacional porque não para de provocar dinâmicas de promoção, de abertura, de cultura e de criatividade ligadas ao efeito de aprendizagem e de mudança dos conhecimentos, das representações e das relações que acompanham qualquer efeito pedagógico. Parente (1995) aponta um dos desafios que se coloca hoje às empresas que se pretendem competitivas: ter simultaneamente em atenção a performance económica e a performance social, sem privilegiar nenhuma delas.

Caetano (2007) afirmou que atualmente a maior parte dos processos de mudança nas

organizações envolve diretamente intervenções focalizadas na formação dos seus recursos humanos, o que revela que, de algum modo, a formação profissional tem vindo a ganhar importância nas organizações. Na sua ótica, essa relevância está associada à generalização da crença de que a formação contribui para a produtividade individual e organizacional.

Almeida & Alves (2011) afirmam que nas últimas décadas, a formação profissional contínua tem vindo a assumir uma importância crescente no quadro das políticas de gestão de recursos humanos e é atualmente chamada a contribuir para aumentar a competitividade das empresas e das organizações, para facilitar os processos de desenvolvimento ou mudança organizacional e para aumentar a empregabilidade individual.

A propósito desta ideia, Cardim (2012) enfatiza que o aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores deve, normalmente, melhorar competências profissionais, atualizar conhecimentos, alargar a gama de atividades realizadas ou o respetivo nível e, de maneira geral, responder a problemas e falhas de execução dos trabalhos, devendo ser, assim, marcadamente orientado para a melhoria de desempenho das funções exercidas ou a exercer pelos trabalhadores ativos.

No mundo hodierno, na ótica de Almeida et al. (2008), a articulação das duas abordagens (a das Ciências da Educação e a da Economia do Trabalho e da Gestão dos Recursos humanos) tem vindo a ganhar terreno não só porque a separação entre o cidadão e o trabalhador tem vindo a ser posta em causa, mas também porque, na sociedade do conhecimento, tem vindo a ganhar importância o princípio de que, para poderem responder aos novos desafios, as sociedades e as empresas necessitam cada vez mais de pessoas com capacidade de iniciativa, de participação e de compreensão do mundo que as rodeia.

Relativamente à gestão de recursos humanos, Igalens (2001) recordava que desde meados dos anos 90 que “ela confronta-se com novos desafios: a globalização e o seu corolário o aumento da competitividade, as mudanças tecnológicas e o envelhecimento da população” (p.121), pelo que, acrescenta, “estes desafios põem em causa o modelo tradicional da gestão dos recursos humanos (que se limitava à gestão dos contratos de trabalho e, para evitar conflitos, às relações com os parceiros sociais) e levam os profissionais dos recursos humanos a adotar novos papéis” (p. 121). Nesta nova conjuntura, “o lugar, o papel e a finalidade da formação são atingidos por estas mudanças, notando-se que a formação está bem no centro da nova gestão dos recursos humanos” (p. 121). Esta posição é justificada não só pela importância que têm as atividades de formação profissional contínua, mas também pelas dimensões formativas de diversas práticas de gestão dos recursos humanos. Para Igalens (1998), “aquilo que é radicalmente novo é o desejo das direções gerais de alinharem a gestão dos recursos humanos com as preocupações estratégicas da empresa” (p. 233). Relativamente aos novos

papeis, a Direção dos Recursos Humanos, na ótica de Igalens (2001) deve manter o equilíbrio entre o papel administrativo e o papel estratégico, deve tornar-se o “campeão dos assalariados”, deve conceber e em seguida implantar um ambiente de trabalho que permita uma interação permanente favorável à inovação.

1.2. Por que investem as empresas na formação?

A questão da formação como investimento surgiu em meados dos anos 80.

Voisin (2001) destaca que um relatório do Comissariado Geral do Plano, Desenvolver a Formação Profissional de 1985, apontava a insuficiência do esforço de formação das empresas em França em relação aos imperativos de modernização, de emprego e de investimento. No relatório procurava-se a razão daquela fraqueza numa tomada de consciência insuficiente dos chefes das empresas para quem a formação não mais devia ser considerada como uma despesa social, mas sim como um investimento. Conclui, “a empresa que investiu em capital humano na pessoa de um dos seus assalariados é suposta recuperar o seu investimento sob a forma de suplemento de produtividade” (Voisin, 2011, p. 65).

Na ótica de Sainsaulieu (2001):

Quanto mais as empresas e administrações devessem adaptar-se às exigências do crescimento e das mudanças técnicas, mais as empresas haviam de recorrer a programas de formação de adultos para criar quadros e engenheiros a partir de práticos, mas também para formar quadros nos recursos humanos (p.93).

Estudos têm mostrado, que, hoje em dia, vai havendo um crescente compromisso do setor privado com a formação e o desenvolvimento dos seus trabalhadores (Salas e Cannon-Bo, 2001).

Para a realidade portuguesa, literatura disponível revela uma multiplicidade de políticas e práticas no seio das empresas (Bernardes, 2011, 2008; Almeida et al., 2008; Parente, 1995 e Estevão, 2006).

Mas, afinal o que leva as empresas a investirem na formação?

Meignant (1999) descreve oito objetivos possíveis para orientar a política de formação: aperfeiçoamento coletivo visando melhorar os desempenhos de uma unidade (melhoria da qualidade ou da produtividade, do volume de negócios, do acolhimento dos clientes, etc.), progressos de desempenhos individuais no emprego (a mais corrente na formação contínua), acompanhar um investimento, mudanças de organização, facilitar as evoluções de carreiras (facilitam a integração, permitem a qualquer novo assalariado da empresa compreender a

empresa para lá da situação específica do trabalho), evolução das profissões (preparam os trabalhadores para profissões futuras e emergentes), evolução das qualificações (desenvolvem a empregabilidade e previnem os riscos de inadaptação) e objetivos específicos (por exemplo, formações em segurança, formação de tutores, formações em gestão, etc.).

Na mesma senda, Igalens (2001) avança que, tradicionalmente, uma política de formação deve responder a um duplo objetivo: (a) permitir adaptar os assalariados às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho trazidas pela evolução tecnológica e organizacional; e (b) permitir determinar e assumir as inovações e as mudanças a serem implantadas para garantir o desenvolvimento da empresa.

Para Smith e Hayton (1999) vários fatores impactam a decisão da empresa de formar os seus trabalhadores. Dentre eles, destacam-se a melhoria do desempenho do trabalhador, a melhoria da adaptabilidade e flexibilidade da força de trabalho, investimento em novas tecnologias, adoção de novas práticas de trabalho, movimentos em direção aos mais sofisticados sistemas de gestão de recursos humanos e, mudanças na estratégia de negócios.

Segundo Cruz (1998), seguindo o *modelo do sistema de formação e dos fatores* que o afetam, são quatro o conjunto de fatores (forças) que afetam a disponibilidade de uma organização para fazer formação profissional: Pressão para a competitividade e a estratégia da empresa; mercado de trabalho externo; mercado de trabalho interno, os atores internos e os sistemas; e apoios externos à formação.

Parafraseando Cruz (1998), em resposta a uma pressão exterior para aumento da competitividade, as empresas definem estratégias de competitividade que podem passar pelo desenvolvimento de novos produtos, por mudanças na tecnologia utilizada nos processos de fabrico, pela redução de custos e por medidas diversas visando ganhos de eficiência, pelo ensaio e novos modelos de gestão. A decisão de privilegiar a formação está sobretudo dependente da escassez atual ou prevista, no mercado de trabalho, das competências necessárias. Dados disponíveis (Pettigrew, Hendry e Sparrow, cit. por Cruz, 1998) sugerem que as empresas são mais sensíveis aos custos de formação que aos custos de recrutamento. A redução do número de trabalhadores; o alargamento de número de trabalhadores e tradição de recrutamentos de qualidade e de retenção de pessoal são as três forças do mercado interno da empresa, em interação com o mercado externo, que têm uma ação facilitadora do desenvolvimento das atividades de formação profissional (Cruz, 1998, p.32).

Relativamente aos atores internos e sistemas, de acordo com o modelo, são cinco as principais questões a analisar no âmbito deste conjunto de fatores: implicação dos diferentes níveis de gestão e cultura de empresa; estruturas de formação na empresa; constrangimentos financeiros e de tempo; envolver as chefias diretas; e, o papel dos sindicatos. Uma cultura

favorável à formação profissional é um fator crítico de sucesso para o desenvolvimento de atividades de formação. Expressões visíveis deste tipo de cultura são, por exemplo, a implicação dos diferentes níveis de gestão nestas atividades (participando e fazendo participar), uma estratégia de empresa apoiada em importantes programas de formação e a existência de uma política de formação claramente definida. Para Cruz (1998), nessas empresas a formação profissional é concebida, antes de mais, como um investimento. Também destaca os constrangimentos financeiros e de tempo como forças inibidoras para o desenvolvimento da formação, em especial nas pequenas e médias Empresas. Assegura ainda que, persuadir as chefias a disponibilizarem os seus trabalhadores para a frequência de programas de formação profissional, será tanto mais difícil quanto não exista uma cultura favorável à formação e se vivam, num momento específico, processos de redução de pessoal e de custos em geral e, em simultâneo, fortes pressões para um aumento de receitas. Prosseguindo na mesma linha, Cruz (1999) defende que as responsabilidades atribuídas às chefias (gestão de recursos de diferentes naturezas incluindo pessoas – garantindo os melhores níveis de eficiência, visando determinados objetivos) têm de ser conciliadas com responsabilidades pelo desenvolvimento dos trabalhadores. Para ele os sindicatos podem constituir uma força positiva no desenvolvimento da formação profissional nas empresas, destacando duas vias principais. A primeira, reconhecendo que em face do despedimento de um número significativo de trabalhadores, as empresas preferirão, sempre que possível, utilizar os investimentos na formação como forma de manter uma aliança com as forças sindicais, evitando níveis superiores de conflitualidade laboral. A segunda, os sindicatos reconhecendo que a formação aumenta a mobilidade profissional dos trabalhadores, conferindo maiores possibilidades de emprego, tendem a pressionar cada vez mais as empresas para aumentarem os seus investimentos em formação.

O modelo a que temos vindo a fazer referência, relativamente ao fator apoios externos à formação profissional, preconiza três questões a analisar: exigências de qualidade por parte de clientes e de consumidores, fornecedores de serviços de formação e incentivos financeiros ao desenvolvimento da formação.

Para satisfazer as exigências de qualidade por parte dos clientes e consumidores, as empresas requerem a certificação dos seus serviços e produtos. Para Cruz (1988), os movimentos para a qualidade são importantes forças mobilizadoras de formação profissional na empresa, não só dirigida para as atividades já existentes (aperfeiçoamento, especialização) como para novas atividades (reconversão).

Cruz (1988) refere que a oferta por parte de fornecedores externos de serviços de formação de qualidade ajustados às expectativas e necessidades das empresas é um estímulo

importante para o desenvolvimento da formação, existindo nessa oferta duas modalidades; por um lado a formação por catálogo (ou interempresa), e, por outro lado, programas concebidos “à medida” (formação intraempresa).

Outro apoio exterior à formação profissional são os incentivos financeiros. Embora com resultados de investigações com indicações contraditórias, Cruz (1998) afirma que a atribuição de subsídios às empresas reduz os seus custos de formação permitindo um maior investimento em formação.

A dimensão da empresa, para Moura et al. (2001), é um dos fatores mais potentes para explicar a participação das empresas na formação profissional.

Almeida & Alves (2011) afirmaram existir assim uma relação diretamente proporcional entre o número de trabalhadores ao serviço e a realização de ações de formação, sendo as empresas de maior dimensão aquelas que mais promovem formação.

Na perspetiva de Voisin(2001, p.59) “quanto maior, mais moderna, mais dominante é a empresa, mais os assalariados fazem formação”. O’Connell (2002, cit. por Bernardes, 2011) revela que as empresas maiores e aquelas que pagam salários mais elevados, também são mais propensas a formar os seus trabalhadores.

O setor de atividade é outro fator a ter em conta (Almeida et al, 2008). Para Almeida & Alves (2011), a principal diferença reside entre os setores de capital intensivo e os de mão de obra intensiva. São as empresas que operam nos setores das telecomunicações, banca e seguros, produção e distribuição de eletricidade e gás as que mais formação profissional realizam, pelo que “há, assim, na ação formativa dirigida aos ativos, um claro predomínio das grandes empresas e dos serviços” (Cardim, 2012, p.7).

Outros fatores de natureza organizacional que se acrescem aos de carácter mais estrutural vistos anteriormente são, nomeadamente, “as transformações do sistema técnico-organizacional” (Smith & Hayton, 1999), “o maior ou menor envolvimento da gestão de topo” (Smith & Hayton, 1999) e “das chefias intermédias na formação ou ainda as alterações na estratégia de negócio” (Cruz, 1998).

Pode-se agregar às razões que levam a empresa a formar os seus trabalhadores a imposição legal ou acordo entre entidade patronal e trabalhadores ou seus representantes.

No caso de Portugal, o Código de Trabalho de 2009 dispõe no n.º 1 do artigo 131º que, no âmbito da formação contínua, o empregador deve: (a) Promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa; (b) Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de número mínimo anual de horas de formação, mediante ações desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por

iniciativa do trabalhador; (c) Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes; e (d) Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador. No n.º 2 do mesmo artigo, o legislador impõe que o trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por um período igual ou superior a três meses, um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato neste ano. O artigo citado impõe também, no n.º 5, que o empregador deve assegurar, em cada ano, formação contínua a pelo menos 10% dos trabalhadores da empresa, constituindo, de acordo com o n.º 10, contra-ordenação grave a violação do disposto nos n.ºs 1, 2 ou 5 do artigo em referência.

Em Angola, a Lei Geral de Trabalho de 2015 consagra de forma vaga a formação e aperfeiçoamento profissional do trabalhador, deixando-os ao livre arbítrio do empregador, ao prescrever no artigo 42º que: 1. A formação profissional destina-se a proporcionar aos trabalhadores a aquisição de competências teóricas e práticas com vista a obtenção e elevação da sua qualificação para o exercício das funções inerentes ao posto de trabalho; 2. O aperfeiçoamento profissional ou formação profissional contínua destina-se a aumentar a qualificação profissional e a permitir a adaptação permanente dos trabalhadores às mudanças técnicas, tecnológicas e das condições de trabalho; 3. O empregador deve, sempre que se afigurar necessário, elaborar um programa de formação contínua no local de trabalho; e, 4. A formação ministrada diretamente pelo empregador sem recurso às instituições de formação, deve ser objeto de declaração emitida pela entidade empregadora e assinada pelo trabalhador, com a menção do tipo de formação, a duração e o grau de aperfeiçoamento e arquivada no processo individual do trabalhador.

1.3. Quem tem acesso à formação?

Almeida (2007) considera que, para promover os processos de aprendizagem individual e/ou coletiva as organizações dispõem de dois instrumentos privilegiados: as políticas de formação profissional e as formas de organização de trabalho. Relativamente a esta questão, Doray (1989) ao seguir durante um longo período as políticas de formação de uma mesma empresa pioneira, constatou que a formação contínua se integrou nas estratégias da empresa e nas mudanças do trabalho; construindo a partir de então em parceria com os organismos de formação selecionados que partem dos problemas da empresa e tentam resolvê-los; traduzindo em dispositivos orientados para a aquisição de competências utilizadas no trabalho.

As políticas de formação são entendidas como “um conjunto de orientações gerais que

condicionam e legitimam as estratégias e as prioridades assim como a estruturação da formação. De modo mais simples, ela refere-se à arte e a prática de conduzir a formação” (Estevão, Gomes, Torres & Silva, 2006, p.58).

A política de formação numa organização funciona como uma bússola para gerir a formação. Assim, parafraseando Meignant (2003), ela não se justifica na empresa por si mesma, mas pela sua contribuição para a eficiência da organização. Não é uma atividade isolada, mas um elemento de um processo global de gestão e de desenvolvimento dos recursos humanos. O autor destaca que uma política de formação deve corresponder a três finalidades: consolidar o existente, acompanhar e facilitar as mudanças, preparar o futuro. Em função disso, descreve a tipologia dos objetivos de uma política de formação: a) A curto prazo (desempenhos da unidade, desempenhos individuais no emprego), b) A médio/longo prazo (Investimentos; mudanças de organização; evolução de carreiras – integração, promoções, mobilidade interna, mobilidade externa; evolução das profissões; evolução das qualificações; objetivos específicos.

Antes, as políticas de formação e de emprego na Alemanha e na França chamaram atenção dos sociólogos sobre “as diferenças denominadas sociais entre a organização da formação profissional nos dois países, mas também da organização do trabalho industrial e das relações profissionais entre os parceiros sociais” (Dubar & Gadéa, 2001, p. 159). Para estes autores, o modelo alemão, organizado em torno do Sistema Dual, garante uma maior valorização da aprendizagem, dos diplomas profissionais, do que o modelo francês que permite uma melhor eficácia produtiva e negociações eficazes entre parceiros. No que concerne concretamente à formação contínua, Dubar & Gadéa (2001) salientam que o sistema alemão permite uma mobilidade maior aos seus operários qualificados, baseada na obtenção de diplomas profissionais reconhecidos pelos ramos profissionais mais ativos, o sistema francês por sua vez permite um desenvolvimento mais generalizado da formação contínua nas (grandes) empresas e uma integração mais forte às estratégias económicas destas mesmas empresas, sendo o “lugar no sistema produtivo” que mais condiciona o acesso à formação pós-escolar e os benefícios que os assalariados dela retiram.

Para Almeida (2007), ao adotarem políticas estruturadas de formação profissional, as organizações não só estão a reforçar a sua capacidade competitiva, dado que à luz da teoria do capital humano tal implica um aumento da produtividade do trabalho, mas também estão a promover um maior comprometimento dos trabalhadores com a organização, ao valorizar as suas competências num quadro de potencial mobilidade profissional. Acrescenta, “contudo, esta relação aparentemente virtuosa apresenta algumas limitações decorrentes dos diferentes níveis de investimento na formação, da existência de mecanismos de discriminação no acesso à formação e das opções quanto às modalidades de formação privilegiadas” (Almeida, 2007, p.54).

Quando se centra a análise sobre a população trabalhadora, vê-se que existem fatores que explicam o acesso à formação contínua. Um dos mais importantes é a categoria profissional (Almeida & Alves, 2011). Os estudos são unânimes em demonstrar que são os trabalhadores mais qualificados os que mais acesso têm à formação (Méhaut, 2009). As pessoas com qualificações elevadas são mais propensas a participar na formação patrocinada pelos empregadores (O'Connell, 2002, cit. por Bernardes, 2011). Dubar & Gadéa (2001) são de mesma posição ao afirmarem que, em França, os beneficiários da formação pós-escolar eram antes de mais os assalariados mais qualificados com uma formação geral e diplomas elevados. Lima (2006) refere que na Europa, quem faz mais formação profissional contínua são os que têm mais habilitações, os quadros médios, intermédios e superiores das empresas, ao contrário dos que mais precisariam de o fazer. Voisin(2001) já afirmara que os quadros e técnicos formavam-se muito, os operários e os empregados quase não se formavam. Indicadores da OCDE (2010) revelaram que os indivíduos com um nível superior de educação têm quase três vezes mais probabilidades de participar em ações de educação do que aqueles que não tenham adquirido um nível secundário de educação, o que significa que aqueles que precisam de mais formação, são os menos suscetíveis de beneficiar dela. Os mesmos indicadores revelaram que, no conjunto da OCDE em 2010, 61% de trabalhadores com ocupações intelectuais altamente qualificados participaram em programas de educação de adultos, a taxa desceu para 46% nas ocupações intelectuais de baixa qualificação, para 34% nas ocupações manuais altamente qualificadas e para 32% nas ocupações manuais de baixa qualificação. Delors et al. (1998, p.5) afirmaram que quanto mais formado se é, mais desejo se tem de formação, e esta tendência é verificada tanto em países desenvolvidos como em países em desenvolvimento. No fim das contas, “seriam sempre os mais bem formados e os mais qualificados que teriam beneficiado mais da formação contínua” (Voisin, 2001, p. 59).

A idade do trabalhador é um outro fator que influencia o seu acesso à formação. São os trabalhadores mais velhos, com idades superiores a 50 anos (Fournier, 2010, 2013, cit. por Almeida & Alves, 2011), e os mais jovens (Dubar, 1990, cit. por Almeida & Alves, 2011) os que menos participam na formação contínua. Na mesma linha, Gelderblom & Koning (2003) afirmam que os trabalhadores mais velhos também são menos suscetíveis de participar em ações de formação relacionadas com o trabalho e acrescentam que os empregados recebem mais formação do que os desempregados. Estudos de O'Connell (2002; 2007, cit. por Bernardes, 2011) revelam que os trabalhadores mais velhos têm menos probabilidade do que os seus colegas mais jovens de participar na formação.

O tipo de contrato explica o acesso desigual dos trabalhadores à formação. Assim, são os trabalhadores efetivos os que beneficiam das formações promovidas pelas empresas (Dubar,

1990, cit. por Almeida & Alves, 2011). Outro estudo de Arulampalam & Booth (1998) revelou que os trabalhadores a tempo parcial e os contratos temporários estão menos propensos a receber formação.

Bernardes (2011, p.93) corrobora e confirma que um elemento importante para analisar as práticas de formação nas empresas são os destinatários, pois o seu estudo permite apreender a (des) igualdade de oportunidades no acesso à formação. Acrescenta que os fatores que podem contribuir para a análise dos destinatários são vários, como podem ser o nível de qualificação, o grupo funcional, os custos ou o investimento por grupo funcional, a idade ou o tipo de contrato, todos têm sido usados para definir se têm iguais oportunidades os trabalhadores em diferentes situações.

Relativamente à política do género nas empresas, verifica-se a diminuição das desigualdades em função do sexo (Bernardes, 2011), embora Voisin (2001) tenha afirmado que as mulheres participavam menos na formação do que os homens. Almeida & Alves (2011) concluíram que a diferença na participação dos homens e das mulheres trabalhadores na formação tem-se vindo a atenuar desde o início da década de 90, o que revela uma maior equidade no acesso à formação por parte destes dois grupos de trabalhadores.

Ultimamente, os fatores estruturais da desigualdade exercem um peso crescente e nitidamente mais forte do que as características individuais. Sobre isso Dubar & Gadéa (2001) são de opinião de que a dimensão da empresa, o setor de atividade, a zona geográfica, as particularidades de gestão da mão de obra ou das políticas públicas combinam-se para desmultiplicar as desigualdades conforme a empresa em que se trabalha e a região em que se vive.

Ao procederem a uma análise comparativa da formação profissional realizada pelas empresas privadas e pela administração pública em Portugal, Almeida & Alves (2011) concluíram que ambos os setores partilham as mesmas modalidades de organização da formação, privilegiam a formação em horário pós-laboral e não diferem quanto às fontes de financiamento. Em contrapartida, acrescem, distinguem-se no que se refere à participação e à intensidade da formação, superior na administração direta e indireta do estado, à diversidade das entidades formadoras que é superior no setor privado e aos custos médios da formação por participante que atinge valores mais elevados na administração direta e indireta do estado.

1.4. Meios disponíveis para a formação.

Cruz (1998) afirma que, na empresa, uma estrutura de apoio à formação, que assegure a articulação dos planos de formação com o planeamento estratégico, que acompanhe o

levantamento de necessidades, que suporte a realização de ações, que comunique com os fornecedores deste tipo de serviço e que faça a avaliação dos resultados, é uma base necessária para o desenvolvimento da formação.

Os recursos disponíveis e afetos à formação é um aspeto a analisar no estudo das políticas e práticas de formação. A este propósito, Bernardes (2011) afirma que a existência (ou não) e a dimensão dos departamentos de formação, o número de técnicos e a sua qualificação e os recursos físicos são fatores que permitem compreender não apenas o investimento em termos de custos que a empresa faz em formação, mas também a filosofia inerente à conceção e execução da formação. O número apropriado de técnicos ou profissionais afetos à formação propicia a promoção de uma diversidade de modalidades e de práticas no seio da organização. Se a formação é interna ou externa e se envolve formadores internos ou externos são opções das empresas, em função dos meios de dispõem.

Cardim (2012) afirma que um número significativo de empresas portuguesas desenvolve formação dirigida aos seus trabalhadores através de estruturas de formação próprias, destacando as empresas de grande dimensão ou multinacionais. Acrescenta que, a dimensão mínima para a existência, numa empresa, de serviços e de técnicos dedicados à formação, parece rondar os 400 a 500 trabalhadores.

Num inquérito por questionário administrado aos responsáveis pela formação profissional do universo das empresas portuguesas com mais de 250 trabalhadores ao serviço realizado por Almeida et al. (2008), 75,4% das empresas inquiridas afirmou dispor de um serviço de formação no interior da sua estrutura organizacional. Na sua ótica, os resultados do estudo refletiram a existência de uma preocupação crescente com a problemática da formação profissional por parte das grandes empresas em Portugal a qual se traduz na adopção de um conjunto de instrumentos de gestão da formação. Mas, acrescentam, tal fato não é acompanhado nem por meios humanos e financeiros nem por dispositivos de pilotagem estratégica das políticas de formação. Acrescentam que os meios humanos que são afetos à formação carecem de massa crítica, de orçamento próprio e de indicadores que permitam avaliar os efeitos das políticas de formação.

O estudo atrás referenciado revela que, relativamente ao enquadramento do serviço de formação na estrutura organizacional das empresas, 70,6% dos casos se encontra integrado no Departamento de Recursos Humanos, havendo 39% dos casos a designarem os serviços de formação por Formação Profissional.

No que tange aos meios disponíveis, Almeida et al. (2008) concluíram que, na generalidade dos casos, existiam os meios necessários à formação em sala, projetores e computadores, de suporte a modalidades de formação tradicional bem como de espaços

próprios e de equipamentos capazes de suportar modalidades de formação tecnicamente exigentes; mas 40% das empresas não dispunham de um orçamento próprio para a formação, facto que deixava a política de formação ao sabor das contingências financeiras e da capacidade de pressão por parte das diferentes áreas funcionais e/ou grupos profissionais no interior da empresa; e, havia maior intensidade das relações de prestação de serviço com parceiros externos, sendo estas empresas de consultadoria/formação nacionais.

1.5. Como se organiza o ciclo formativo?

Goldstein (1991) estabeleceu um modelo geral da atividade de formação definido a partir de sequências de elementos, iniciando o processo com o diagnóstico de necessidades de formação; passando pela definição dos objetivos de formação e dos critérios de avaliação, pela organização dos conteúdos em programas de formação, pela seleção de métodos pedagógicos, pela seleção dos participantes a partir das suas necessidades e características pessoais, pela realização dos programas de formação e pela avaliação dos resultados da formação.

O Manual de Boas Práticas–Recurso Didático para Formação Intra - Empresas elaborado pela Expoente – Serviços de Economia e Gestão, S.A. (2007) prevê 5 domínios de intervenção formativa: a) Diagnóstico de necessidades de formação, b) Planeamento de intervenções ou atividades formativas, c) concepção da formação, d) organização/execução e, e) Acompanhamento e avaliação.

No processo de desenvolvimento da formação nas organizações, Cardim (2012) identifica 5 grandes fases: a) O estabelecimento da orientação geral: do pré-diagnóstico à explicação da política de formação, b) O levantamento das necessidades de formação, c) A elaboração da proposta de ação formativa: o plano de formação, d) O desenvolvimento da ação formativa e, c) O controlo da ação formativa: a avaliação.

Exploremos o modelo de Cardim que praticamente coincide com o apresentado no parágrafo anterior.

Para ele, a fase do estabelecimento da orientação geral: do pré-diagnóstico à explicitação da política de formação visa estabelecer ou fixar a orientação geral da ação formativa, constituindo esta aquilo que se designa habitualmente por “política de formação” e resulta necessariamente das intenções gestionárias acerca do papel que se pretende dar à ação formativa para desenvolver a organização. Esta fase contemplava também o estudo sumário da organização para a explicitação da política de formação já existente, ou a sua definição. Para Cardim (2012), é essa explicitação ou formulação que implica a concordância gestionária e a

decisão sobre as prioridades a assumir na ação formativa. Dela se retira a dimensão que se deve adotar o trabalho posterior, de diagnóstico de necessidades de formação.

A fase do diagnóstico das necessidades de formação visa a sistematização das necessidades de largo espectro, ou total, balizado pela intenção gestionária (política de formação). Seguindo o pensamento de Cardim (2012), do levantamento das necessidades de formação deve sair a identificação das necessidades concretas de formação, a sua localização profissional e orgânica e a respetiva extensão e profundidade, de modo a permitir a posterior tradução em atividades formativas.

Na fase da elaboração da proposta de ação formativa, seguindo o modelo de Cardim, elabora-se uma proposta de plano de formação tendo em conta a política formativa e a identificação de necessidades concretas que irá permitir a definição de atividades formativas. Este plano deve ser aprovado pela direção-geral, tal como o orçamento respetivo.

O desenvolvimento da ação formativa decorre depois da elaboração e aprovação do plano de formação. Para o autor, nesta fase, para além da execução da formação propriamente dita, prepara-se as ações, onde se inclui a definição de programas (currículo), sendo decisão sobre quem vai participar nas ações é uma prerrogativa da gestão direta.

Finalmente, a fase do controlo da ação formativa: a avaliação. Para Cardim (2012), o processo de gestão da formação implica o respetivo controlo que inclui, habitualmente, as atividades designadas como “avaliação da formação”.

1.5.1. Do diagnóstico de necessidades ao plano de formação

Voisin (2001) considera que para dar resposta à necessidade de construção de instrumentos de diagnóstico, de programação, de pilotagem, de acompanhamento e de avaliação que hoje se impõem a todos os interessados em formação, trabalhos foram feitos sobre a medida de um retorno sobre o investimento, sobre a elaboração de indicadores de sucesso, sobre a definição de abordagens da qualidade, sobre a condução dos processos de formação e sobre a prospeção do setor.

Em função da sua política de formação as empresas diferem na forma de a materializar, ou seja, elas distinguem-se na forma como diagnosticam as necessidades de formação, na forma como concebem, planeiam, organizam, executam e avaliam a formação. Por isso, as práticas de formação são diversas e variam de empresa a empresa.

Meignant (1999) considera que necessidade de formação é a resultante de um processo que associa os diferentes atores interessados e traduz um acordo entre eles sobre os feitos a suprir por meio da formação. Acrescenta ainda que a sua definição pragmática tem a

vantagem de pôr em evidência, por um lado, a dimensão social da necessidade, traduzindo um compromisso entre os atores, e a sua dimensão operacional em torno de um efeito a suprir que necessita de uma ação (nesse caso a formação, mas poderia ser de outros tipos de ação, como o recrutamento, a mobilidade, etc.). Assim, para ele, o resultado chamar-se-á necessidade de formação. A qualidade deste resultado dependerá essencialmente do processo desencadeado para o obter. Dependerá, com efeito, “essencialmente da otimização da organização em torno dos três grupos de fatores seguintes: os atores, as metodologias e o desenrolar das operações no tempo” (Meignant, 1999, pp. 109-110).

Nas palavras de Cardim (2012), as necessidades de formação são constituídas pela diferença entre o nível de desempenho desejável, exigido ou expectável para o exercício de uma profissão, e o desempenho real (nível de competências mobilizadas) considerado relativamente a um ou vários indivíduos.

Meignant (1999) destaca que a necessidade de formação é induzida por fatores que emanam de seis origens distintas, a saber: a) o ambiente externo da empresa, b) as exigências dos clientes, c) a estratégia dos concorrentes, d) as novas técnicas ou os novos componentes que aparecem no mercado, e) os condicionalismos e, f) as oportunidades políticas ou regulamentares. Na sua visão, em congruência com a estratégia da empresa, três categorias de fatores vão induzir necessidades de formação: a) Projetos que traduzam a estratégia da empresa, b) Política social da empresa e, c) expressão das expectativas dos indivíduos (ou dos grupos). Conclui o autor, que um outro fator indutor de necessidades de formação, ainda que de segunda ordem em relação aos anteriores, desempenha um papel muito importante é a oferta de formação.

Estevão (2001) afirma que, para os defensores do paradigma objetivista, se as necessidades de formação obedecerem à teoria da discrepância entre o se é ou possui (em termos de competências) e o que se deseja face às exigências previsionais do emprego, não será muito difícil, crê-se, encontrar o melhor caminho para chegar à sua detecção.

Como, durante o processo de revisão de literatura, foi-se deparando com autores que utilizavam a terminologia diagnóstico de necessidades de formação, outros a utilizar levantamento de necessidades e outros ainda análise de necessidades; neste exercício utilizar-se-á a primeira.

A Expoente – Serviços de Economia e Gestão, S.A. (2007) menciona que realizar um diagnóstico de necessidades de formação é fazer uma análise detalhada de determinado contexto de modo a conseguir que qualquer tipo de formação ou experiência de aprendizagem preparadas posteriormente, sejam adequadas à organização e ao público em questão, capazes de provocar mudanças, de potenciar/melhorar performances individuais e/ou de grupo. Por seu

turno, Rodrigues & Esteves (1993) consideram que, em sentido lato, a análise de necessidades, no âmbito particular das ações de formação, pode ser considerada como uma estratégia de planificação, capaz de produzir objetivos válidos e fornecer informação útil para decidir sobre os conteúdos e as atividades de formação.

Meignant (1999) afirma que uma boa metodologia de análise de necessidades de formação deve ter quatro características principais: a) deve permitir ter em conta, entre os fatores indutores, os que são pertinentes, b) deve permitir uma implicação dos atores envolvidos, c) deve ser adaptada ao seu objeto, e em particular ao tipo de objetivo de formação que se trata de atingir, d) deve ser eficiente, isto é, permitir o melhor resultado possível ao mínimo custo. Adianta ainda que existe um grande número de métodos que se podem agrupar, para comodidade, em três grandes categorias: a) os que são principalmente pertinentes para as necessidades que decorrem do fator indutor “objetivos da empresa e projetos técnico-organizacionais” ou “necessidades de competência da organização”, b) os que são principalmente pertinentes para as necessidades que decorrem do fator indutor “expectativas dos indivíduos e dos grupos”, e c) os que são principalmente pertinentes para acompanhar para acompanhar uma mudança organizacional.

Para Cardim (2012), na ótica do aperfeiçoamento profissional, o diagnóstico de necessidades de formação consiste na recolha de informações através de inquérito, utilizando instrumentos metodológicos adequados à mensuração e representação documental das disfunções de desempenho/problemas de organização. Acrescenta, afirmando que o diagnóstico de necessidades constitui uma das fases mais frágeis do processo de formação, aquela que requer maior tecnicismo e experiência, particularmente implicando capacidades de discernir causas de efeitos e de distinguir o que pode ser efetivamente solucionado através da ação formativa do que deve ter soluções de outra natureza. Cruz (1998) defende a necessidade de um forte envolvimento das chefias no diagnóstico de necessidades de formação. São, para Cardim (2012, p.40), fontes utilizadas para o inquérito para o diagnóstico de necessidades de formação a consulta à direção superior, a determinação direta pelo departamento de Recursos humanos, a indicação pelas direções e hierarquia e a consulta aos trabalhadores. Segundo o autor, o inquérito é conduzido, normalmente, através de entrevistas e, eventualmente, questionários, sendo as primeiras realizadas junto de observadores qualificados (direção/quadros técnicos), isoladamente ou em grupo. Na opinião de Igalens (2001), os procedimentos mais utilizados para a análise de necessidades de formação são a entrevista individual e a análise de documentos oriundos da hierarquia.

As formas de conceção e organização da formação e o próprio processo de análise de necessidades contribuem para que “a formação na empresa possa ser dotada de plena sintonia

com a realidade do trabalho” (Bernardes, 2011, p. 91).

O plano de formação é “uma tradução operacional e orçamental das ações de gestão de uma organização sobre os meios que afeta, num determinado período, ao desenvolvimento da competência individual e coletiva dos assalariados” (Meignant, 1999, p. 157). Segundo o autor, o plano de formação prepara uma série de ações, onde estão especificados os seus objetivos e, se possível, os efeitos esperados; onde está indicado o montante dos recursos financeiros atribuídos previsionalmente à execução do plano (isto é, os custos da formação: inscrições externas e custo das formações internas), o custo estimado dos salários dos estagiários, as transferências tributadas obrigatórias (alternância, licença individual de formação), os encargos de deslocação e de estadia provocados pelas inscrições em formações fora da empresa, o custo dos equipamentos (salas, equipamento) especificamente dedicados à formação e o custo de funcionamento dos serviços de formação interna; onde se estabelecem prioridades (que serão mais tanto mais claras quanto os objetivos perseguidos forem claramente identificados); onde os meios afetados não são só financeiros mas também tempo; sendo os planos, na maior parte das vezes, anuais e, por vezes plurianuais; e, onde o problema é financiar ações que tenham como finalidade dar às pessoas e às equipas as competências que lhes forem necessárias para melhorar os seus resultados, satisfazer os seus clientes e criar um clima social favorável permitindo evoluções na carreira. Assim, o plano de formação será, segundo Meignant (1999), o culminar de um processo de gestão visando obter a melhor síntese possível entre, no caso da empresa, os meios de desenvolvimento das competências de que ela se dota para atingir os seus objetivos e, no caso do assalariado, consolidar e fazer progredir a sua carreira profissional por meio da manutenção e do progresso da sua qualificação).

Para Igalens (2001) o plano de formação organiza as ações de formação em função dos objetivos escolhidos. Para ele, o plano não tem uma forma regulamentar, mas compreende na maioria dos casos as prioridades escolhidas, o conteúdo das ações e por vezes os objetivos pedagógicos associados, a pedagogia escolhida e a natureza interna e externa da prestação, a duração e o calendário, o orçamento, as categorias de beneficiários e às vezes - mas com pouca frequência - a maneira como essas ações serão avaliadas.

Cardim (2012) considera que o plano de formação é o instrumento onde se precisam os objetivos e as atividades de formação a desenvolver num dado prazo (normalmente anual), para operacionalizar uma dada política e prioridades, recorrendo a meios internos, ou externos à organização, só se justificando (um plano formal) em organizações de dimensão média, ou grande, em que pode constituir um instrumento de: a) Informação para os diferentes atores da formação na empresa; b) Estímulo para a definição de objetivos e para a decisão sobre o que deve ser realizado e com que meios; e, c) Sistematização e precisão das atividades a desenvolver

para orientação de quem realiza o trabalho e dos clientes (participantes).

Meignant (1999) considera que, na lógica de gestão, a empresa tenha todo o interesse em articular de maneira coerente o seu plano estratégico, o seu plano operacional, o seu plano de recursos humanos (se tiver) e o plano de formação. Acrescenta ainda que, se a formação deve contribuir para a aplicação de uma estratégia empresarial, não é concebível que a elaboração do plano de formação se efetue numa “escala” isolada do processo de planeamento de conjunto. Assim, para o autor, deve haver uma coerência entre os diferentes níveis de objetivos da empresa que se devem encaixar como bonecas russas: as suas orientações estratégicas que definem o futuro desejado; o plano a médio prazo que estrutura a primeira etapa (3 anos); a parte de recursos humanos desse plano anual a médio prazo que comporta os objetivos quantitativos (efetivos e custos salariais) e qualitativos (nomeadamente a estrutura de qualificação desejada), e as organizações- alvo; o plano anual que define os objetivos operacionais do ano e os meios atribuídos; a parte de Recursos Humanos do plano anual que desenvolve ações a realizar relativas ao pessoal e, nomeadamente, as ações de desenvolvimento das competências; o plano de formação anual, que desenvolve os meios atribuídos para concretizar este último aspecto por meio da formação.

Meignant (1999) identifica quatro fontes de prescrição no plano de plano de formação: formações por iniciativas de direções funcionais, as grandes orientações da direção geral (centradas em objetivos estratégicos), formações pedidas pelos gestores para o seu serviço e formações por iniciativa de uma direção local.

Na perspectiva de Meignant (1999), o plano de formação deveria compor-se de quatro partes: (a) uma exposição do contexto da empresa que justifique as opções feitas entre os diferentes objetivos possíveis ou o doseamento dos recursos entre esses diversos objetivos; (b) uma descrição das ações que concretizam cada objetivo; (c) uma previsão de desdobramento dessas ações no tempo; e, (d) uma orçamentação previsional das ações a realizar.

A elaboração do plano de formação pode ser “de baixo para cima”, “de cima para baixo” e baseada na escuta do cliente (Meignant, 1999). O autor apresenta um exemplo de elaboração “de baixo para cima” que pode ser feita, cumprindo seis etapas: (1) Difusão pela Direção de Recursos Humanos de uma nota da Direção Geral indicando as orientações e os objetivos da empresa para o ano seguinte, servindo essa nota de referencial político da formação que deve concorrer para facilitar que se atinjam esses objetivos; (2) Diagnóstico setorial que incide na organização atual (pontos fortes e fracos), nos programas previsionais, nos investimentos previstos, nos projetos de evolução do sector no seu ambiente e que incide, relativamente aos recursos humanos, nos pontos fortes e fracos por categoria e por sub- setor, nas previsões de efetivos (em quantidade e qualidade), na evolução dos postos e das funções,

na exploração dos indicadores sociais (absentismo, rotação, acidentes) e comporta uma análise dos resultados do ano anterior; (3) Entrevistas anuais aos assalariados promovidas pela Direção de Recursos Humanos para recolher as expectativas individuais (aperfeiçoamento, carreira, etc.) com vista a compatibilizar as necessidades dos indivíduos e as necessidades coletivas; (4) Elaboração do plano/orçamento previsional, sendo elaborado pela Direção de Recursos Humanos por meio da consolidação das solicitações vindas do terreno e pela confrontação de dados provindos do terreno, das prioridades da Direção Geral e da política geral e da verba orçamental prevista; (5) Validação do plano-orçamento pela Direção dos Assuntos Sociais, que começa com as arbitragens entre a pertinência, a coerência, a viabilidade e a oportunidade das ações propostas, as orientações da Direção Geral e a política de desenvolvimento dos recursos humanos; passando pela negociação dos orçamentos com a direção financeira; e, termina com a elaboração de um plano-orçamento afinado que é apresentado às instâncias representativas; e, (6) Execução do plano, sendo a fase de aplicação, que se segue à programação das ações e dos meios e dos balanços periódicos. O Exemplo de elaboração de plano de formação de “cima para baixo” que Meignant (1999) apresenta, resume-se em seis etapas: (1) Reconhecimento e identificação das orientações da formação, onde o serviço central de formação contata com os grandes direções (fabrico, finanças, serviços gerais, gestão de recursos humanos, etc) e identifica com elas os elementos de mudança da empresa no período que se segue; (2) Planos de formação das divisões, onde cada direção de divisão é convidada a elaborar uma previsão dos esforços de formação que devem ser feitos para atingir os objetivos do seu plano, sendo o quadro metodológico desta previsão imposto pelo serviço central de formação a todas as divisões; (3) Consolidação e validação, onde as previsões das divisões sobem ao nível central que as trata informaticamente e extrai os seguintes dados: previsão global em horas e em orçamento, análise comparativa por divisão e análise comparativa por eixo de objetivo, (4) Orçamentação do ano, quantificando as despesas previstas por eixo de objetivo/necessidade e definindo o nível de subcontratação; (5) Apresentação do plano aos parceiros sociais; e, (6) Aplicação e acompanhamento. Para o caso de elaboração do plano de formação baseada na escuta do cliente, o autor apresenta um exemplo onde 70% do plano é inteiramente dedicado a melhorar os desempenhos coletivos, a curto prazo, tendo as competências uma incidência direta na satisfação do cliente (as fontes de informação são os inquéritos de satisfação do cliente, sistematicamente realizados no fim da prestação proposta pela empresa; os “visitantes mistério” que são responsáveis da empresa, de outras divisões, que se apresentam na empresa como clientes; e, os resultados de exploração dos diferentes setores da empresa) e 30% é consagrado a formações realizadas mais classicamente, no centro da empresa. Acrescenta o autor que este tipo de elaboração do plano de formação continuava a ser bastante minoritário

e, naquele momento, aparecia essencialmente nas empresas de serviço.

Meignant (1999) elenca seis pontos geralmente delicados da elaboração do plano de formação que se consubstanciam em: (a) o exemplo da gestão (nas empresas mais eficientes, os dirigentes e o enquadramento dão o exemplo melhorando constantemente os seus conhecimentos); (b) a coerência (é importante permitir que cada um tenha uma visão de conjunto destacando as grandes orientações subjacentes ao plano); (c) o amontoar de solicitações individuais (o plano de formação não deve ser uma compilação de solicitações individuais, reunidas por temas, sem que a empresa exprima claramente as suas prioridades e as suas orientações); (d) a capacidade de enquadramento de ligar os objetivos de formação aos objetivos operacionais (a cultura de enquadramento não deve considerar a formação como um objeto à parte, sem que estabeleça uma ligação explícita com os seus objetivos); (e) curto prazo e longo prazo, emprego e empregabilidade (é indispensável dar um lugar significativo, nos planos de formação, às ações que permitam aos assalariados elevar o seu nível de qualificação de maneira que facilite a sua empregabilidade); (f) a previsão num contexto incerto (é possível basear um plano de formação nalgumas grandes tendências ligadas à estratégia).

Egalens (2001) aponta que a gestão de recursos humanos está submetida a numerosas contradições: por um lado, é obrigada a “alinhar-se estrategicamente” e, portanto, de estar ao serviço da expectativa dos objetivos da empresa, por outro lado, novas vias parecem fixar-lhe objetivos diferentes, nomeadamente tornar-se agente de mudança, facilitar a aprendizagem organizacional e desenvolver os recursos humanos.

A lei portuguesa (Código de Trabalho) prescreve a obrigatoriedade de a empresa organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes. Contudo a lei angolana estipula que empregador deve, sempre que se afigurar necessário, elaborar um programa de formação contínua no local de trabalho. Como se pode constatar, em Angola o legislador não obriga a entidade patronal a estruturar planos de formação e muito menos informar e consultar as partes mais interessadas na formação - os trabalhadores ou seus representantes.

1.5.2. Do desenvolvimento da ação formativa à avaliação

Sendo “a formação também um conjunto de métodos e de técnicas cuja finalidade é facilitar a transmissão de conhecimentos, a aprendizagem de saber – fazer, o desenvolvimento pessoal, a evolução dos comportamentos” (Meignant, 1999, p, 177), depois da identificação das

necessidades de formação, da elaboração pela Direção de Recursos Humanos e da aprovação do plano de formação pela direção da empresa, tem lugar o desenvolvimento da ação formativa que abrange, para além da execução da formação propriamente dita, a preparação das ações, onde se inclui a definição de programas (currículo).

Para a conceção de cursos e materiais pedagógicos, o IQF (2004) elaborou um guia que propõe cinco fases integradas e alinhadas: a) Analisar os contextos de partida (visa sinalizar competências a desenvolver e construir para a definição de objetivos de aprendizagem, com base no pressuposto de que os objetivos consistem na tradução pedagógica das competências pré-identificadas; b) Desenhar a proposta formativa (visa delinear itinerários de aprendizagem referenciados a contextos e públicos-alvo, focalizando a equipa de conceção na agregação dos objetivos de aprendizagem e na construção do próprio itinerário a desenvolver; c) Organizar as sequências pedagógicas (partindo da definição de objetivos, agregados em módulos a desenvolver, visa contribuir para a sinalização e sequenciação de conteúdos a incorporar nas soluções formativas, assim como identificar as melhores estratégias pedagógicas a aplicar; d) Realizar recursos técnico-pedagógicos e preparar equipamentos de apoio (visa apoiar a equipa de conceção na construção/identificação de recursos técnico-pedagógicos e suportes de apoio a utilizar, quer pela equipa de facilitadores (formadores, monitores, tutores...), quer pelos participantes na formação; e, e) Avaliar a estratégia pedagógica (visa apoiar o utilizador na construção da estratégia avaliativa mais adequada às características da proposta pedagógica previamente concebida).

Relativamente a ação formativa, Cardim (2012) distingue as formas de ação formativa em: ações de formação (as atividades de caráter informativo, formativo ou mesmo educativo, desenvolvidas em ambiente especificamente formativo-educativo em benefício de um grupo de formandos, com orientação de um ou mais formadores, segundo um programa de trabalho/conteúdo predefinido e em função de certos objetivos propostos ao grupo); formação no local de trabalho (destina-se a obter resultados de desenvolvimento de pessoal, através de meios mais tradicionais e precários, ligados ao próprio posto de trabalho, ou seja, não exigem meios específicos, normalmente só disponíveis em organizações de grande dimensão ou, quando pequenas, mais sofisticadas) e outras intervenções formativas. A estas formas de ação formativa, Bourgeois (2009) designa-as como dispositivos de aprendizagem na formação de adultos que abarcam formação formal, a formação em contextos de trabalho e a autoformação.

Para ações de formação, Cardim (2012) destaca: o curso (uma forma de organização constituída por um conjunto de atividades formativas e informativas, planeadas e organizadas segundo um dado programa- corpo estruturado de conhecimentos ou conteúdos a ensinar através de uma certa metodologia); o seminário (visa analisar e aprofundar um tema com um

grupo de participantes, sob a direção de um orientador); o simpósio (visa analisar uma dada questão através da apresentação de diversos aspetos ou questões com ela relacionados, mediante a intervenção de 2 a 5 peritos qualificados); o painel (destina-se a aprofundar a análise de um tema polémico); e, conferência (visa a troca de informação e a discussão, de um ou diversos problemas afins, através do encontro de um número muito variável de pessoas (dezenas a centenas) com diferentes origens ou perspectivas de trabalho.

Por ser a forma mais característica e mais generalizada de organização da transmissão de conhecimentos, vai-se desenvolver um pouco mais sobre o curso.

Cardim (2012) considera que, para o curso, se devem acautelar as seguintes áreas para a sua realização: O programa ou currículo; o plano de desenvolvimento do programa, podendo integrar cronograma e horários; os formandos ou as especificações dos seus requisitos de recrutamento; os recursos didáticos e outros, destinados ao suporte de realização da ação; as regras de funcionamento da ação, incluindo os diversos aspetos de disciplina de formandos e formadores, horários e presenças, afetação dos meios, avaliação, etc.

Para a formação no local de trabalho, Cardim (2012) elenca: a aprendizagem no posto do trabalho, os estágios (presença de um formando ou técnico numa organização, à qual não está contratualmente ligado de forma permanente, com o objetivo essencial de completar ou aprofundar a respetiva formação de base; a rotação de funções (intervenção que procura desenvolver o pessoal através da afetação, permanente ou temporária, a funções diversas, sendo realizada pela passagem e pelo contato de um trabalhador com diversos serviços e funções que se pretende que venha a conhecer e, eventualmente, a desempenhar.

Para as outras intervenções formativas assinala-se, na visão de Cardim (2012): os programas ou ações de integração de novos trabalhadores (promovem a mais rápida integração dos novos trabalhadores, familiarizando-os com a organização e o seu ambiente, reduzindo a ansiedade e contribuindo assim para a melhor adaptação e rendimento dos “recrutas”); o outdoor (uma formação comportamental, que assenta na atividade física em campo aberto, visando levar à (re) aprendizagem, de comportamentos, maneiras de estar e proceder, mediante a utilização de técnicas pedagógicas ativas.; a formação-ação (uma intervenção formativa em que cursos convencionais são complementados com intervenções de consultoria, para apoio à aplicação, no próprio ambiente de trabalho, dos conteúdos formativos lecionados na formação anterior em sala; a formação à distância e e-learning (uma forma de organização do ensino de adultos, detentores de maturidade, conhecimentos básicos de escrita e leitura e motivação, realizada através de recursos didáticos concebidos especificamente para a auto- aprendizagem, sem a presença constante do professor); projetos pedagógicos/equipas de estudo (fundamenta-se na atividade dos formandos para resolução de problemas complexos e no treino de trabalho

em grupo, centrando o seu desenvolvimento tendo, como conteúdo, um assunto, tema, ou problema relevante para a atividade profissional dos formandos); e, assessment centers ou centros de desenvolvimento de quadros (constituem uma forma de avaliação e desenvolvimento de quadros através da sua estadia num local reservado, onde se realiza a ação).

Para Igalens (2001) a gestão das atividades da formação pode ser centralizada, descentralizada, em todo ou em parte externalizada. Neste último caso, a empresa gere apenas as obrigações regulamentares ligadas à formação e confia a um ou a vários organismos declarados a realização das ações. Acrescenta ainda que numerosas empresas optam por uma solução mista: realizam internamente formações específicas às suas formações e subcontratam formações clássicas junto a outros organismos (certas empresas criaram sozinhas ou em parceria com estabelecimentos de ensino superior, a sua própria escola ou universidade).

Relativamente aos métodos a aplicar para a transmissão de um saber constituído do formador ao formando, Meignant (1999) agrupa-os, por comodidade, em cinco categorias: os métodos afirmativos, os métodos interrogativos, os métodos de descoberta, os métodos ativos e os métodos diversos. De entre outros métodos, Meignant (1999) apresenta: nos métodos ativos a exposição (cujo objetivo é a transmissão de conhecimentos), o tutorado ou coaching (o formando é acompanhado, de forma mais ou menos permanente, por um profissional competente que se concentra na transferência das suas próprias competências); nos métodos interrogativos o ensino por computador (a aprendizagem efetua-se por meio da utilização, pelo formando, de um conjunto de meios informáticos); nos métodos ativos a pedagogia do projeto (o formando envolve-se sozinho ou em grupo num projeto experimental em tamanho natural), a realização de pesquisas (o formando lança-se num trabalho de pesquisa sobre um tema ligado à sua formação teórica, sob o controlo do formador), a formação em exercício (ligar a formação de um grupo de pessoas à resolução de um problema real do seu ambiente de trabalho, métodos de grupo (assentam na discussão e na troca de pontos de vista entre os participantes, entre si, e com o animador, sob as diferentes formas: exposição-debate, painel, subgrupos, brainstorming, etc); e, em outros métodos os centros de recursos (põe-se à disposição dos indivíduos um conjunto de meios, reunidos num mesmo local, que lhes permitem aprender ao seu ritmo, e de maneira mais adequada possível aos seus condicionalismos de tempo) e multimédia (coloca-se o formando em situação de aceder, seja por CD-ROM, seja pela redes Internet ou Intranet, seja pelas duas, a numerosos recursos educativos que podem estar fisicamente localizados em qualquer parte do mundo).

No ciclo da formação na empresa o elemento avaliação é um dos que devem merecer análise no que às práticas de formação diz respeito, pois, de acordo com o IQF(2006), a avaliação permite ajustar a execução ao objetivado, sendo certo que o conceito de avaliar, pode ser

valorizado num contexto bem mais abrangente e que tem que ver com a noção de accountability que lhe subjaz, ou seja pelos resultados, decorrentes da avaliação podemos não somente dar contas sobre o interesse, efetividade e relevância do trabalho realizado, mas também dar-nos conta dos ajustamentos a efectuar, seja no decurso do processo, seja na perspetivação de intervenções futuras.

O IQF (2006) constatou, depois de analisar alguns modelos de avaliação aplicados no contexto da formação, o predomínio de três enfoques distintos: (1) Abordagens centradas na verificação do cumprimento dos objetivos de aprendizagem (avaliação focalizada na verificação do cumprimento ou incumprimento dos objetivos de aprendizagem pré-estabelecidos), (2) Abordagens centradas no processo formativo (a avaliação dá prioridade ao processo formativo, ou seja, visa monitorar o funcionamento do dispositivo de formação, assumindo a avaliação um papel de regulação da formação) e (3) Abordagens centradas nos resultados/benefícios da formação para os respetivos destinatários (avaliação com forte enfoque na aferição dos resultados diferidos da formação, ou seja, centrados nos impactes da formação no desempenho dos indivíduos que frequentaram as ações de formação e/ou impactes nos contextos nos quais estes indivíduos se encontram inseridos).

O modelo de Kirkpatric (1998) preconiza quatro níveis de avaliação, a saber: Nível 1 (o nível de satisfação), Nível 2 (Avaliação pedagógica), Nível 3 (Avaliação da transferência para as situações de trabalho) e Nível 4 (Avaliação dos efeitos da formação). O primeiro nível corresponde à avaliação que é efetuada “a quente”, ou seja, logo após a ação de formação e prioriza a opinião dos formandos sobre a ação e o material apresentado. Avalia-se o processo. Pretende-se saber em que medida os participantes reagem favoravelmente ao evento de aprendizagem. A este propósito, Cardim (2012) afirma que neste nível avalia-se a adequação do programa (currículo) às necessidades e aos objetivos definidos para a ação, e a adesão e satisfação dos participantes às condições de execução.

No segundo nível (o nível pedagógico), a que Kirkpatric & Kirkpatric (2007) chamam de nível de aprendizagem, os formandos são submetidos a teste ou a uma observação para se aquilatar os conhecimentos adquiridos no decurso da formação. Para os autores, avalia-se em que medida os participantes da formação mudaram suas atitudes, ampliaram seus conhecimentos e/ou melhoram suas capacidades como consequência de ter frequentado uma ação formativa. Segundo Kirkpatric & Kirkpatric (2007), alguns formadores afirmam que a aprendizagem tem lugar quando ocorre mais de um dos seguintes fatores: houve mudança nas atitudes, houve um incremento nos conhecimentos e houve um aumento das habilidades. O interesse é de se conhecer em que medida os participantes adquiriram o conhecimento, competências e atitudes, com base na sua participação na formação. Para Cardim (2012), nesta

fase avalia-se a aprendizagem efetivamente realizada dos conteúdos programáticos.

No terceiro nível (o nível de transferência para as situações de trabalho), mede-se a alteração do comportamento dos participantes como fruto da formação. Avaliam-se os efeitos. O objetivo é avaliar em que medida os participantes aplicam o que aprenderam durante a formação quando voltam ao trabalho. Cardim (2012) reforça a ideia e afirma que neste nível avalia-se a aplicação às situações de trabalho das aprendizagens realizadas na ação. Kirkpatrick & Kirkpatrick (2007) são de opinião de que para a transferência seja feita são necessárias quatro condições: a pessoa deve ter o desejo de aplicar o aprendido, a pessoa tem que saber o que tem que fazer e como fazê-lo, deve trabalhar num clima adequado e deve ser recompensada pela mudança de conduta. No mesmo sentido, o modelo de Holton (1996) na perspetiva de Caetano (2007), baseia-se em três condições fulcrais para a transferência da formação: design ou estruturação da formação, característica dos formandos e ambiente de trabalho, traduzíveis também em estruturação da ação, em características individuais e coletivas e em ambiente e apoio organizacional dado aos formandos. Para ele, este modelo testa o efeito exercido pelas variáveis antecedentes como sejam, concepção da formação (oportunidade da sua aplicação e validade do conteúdo), características individuais (auto-eficácia, motivação para transferir, expectativa de desempenho, atitudes/reações dos formandos e características sócio-demográficas) e ambiente de trabalho (feedback, desempenho, sanções superiores, apoio dos superiores, apoio dos pares, abertura à mudanças e resultados pessoais negativos).

No nível 4 (o nível de avaliação dos efeitos), medem-se os resultados e o impacto da formação na organização. Avaliam-se os impactos. Avalia-se em que medida os resultados pretendidos ocorrem em resultado do(s) evento(s) de aprendizagem e reforço subsequente. Cardim (2012) afirma que nesta fase avalia-se o sentido e valor geral das alterações introduzidas na organização em resultado dos níveis precedentes. Acrescenta que, na avaliação do impacto ou dos efeitos globais da formação, pretende-se determinar em que medida a organização, no seu conjunto, beneficiou com a formação, permitindo a análise do retorno do investimento realizado.

Meignant (1999) preconiza quatro níveis de avaliação. Nível 1: o nível de satisfação. Para ele, esta avaliação é a mais difundida, sendo muitas vezes a única praticada. Ela pode ser informal (volta à mesa) ou mais formalizada por meio de um questionário que os formandos são convidados a preencher. Continua afirmando que esta prática não deixa de ter interesse, porquanto permite avaliar o grau de satisfação dos formandos e intensificar os domínios em que devem ser introduzidas melhorias. Contudo, afirma, esta prática tem limitações. A opinião de um formando não permite avaliar o nível de conhecimentos adquiridos. Na sua visão, outra limitação dessa prática é a sua forte dependência ao clima relacional da formação. Nível 2: o

nível pedagógico. Aqui avalia-se os conhecimentos adquiridos pelos formandos no decurso da formação ou a memorização das noções adquiridas depois da formação, numa data mais ou menos distante. Nível 3: o nível de transferência para as situações de trabalho. A não qualidade da formação (e o desperdício de recursos) reside no fato de os formandos, regressados à sua empresa ou ao seu local de trabalho, não aplicarem o que aprenderam. Nível 4: o nível de avaliação dos efeitos. Aqui o que se procura compreender é se os objetivos individuais e coletivos foram alcançados.

Kirkpatric & Kirkpatric (2007), consideram que os quatro níveis de avaliação são considerados em sentido contrário: primeiro avalia-se a reação; depois, avalia-se a aprendizagem, a conduta e os resultados. Acrescentam que cada um dos quatro níveis é importante, e não se deve passar por alto os dois primeiros para chegar aos níveis 3 e 4. Pelo que, propõem aos formadores que não se limitem a avaliar somente no nível 1, mas que deveriam prosseguir em outros níveis.

O que ressalta até aqui é que os modelos apresentados terminam no nível 4. O IQF (2006) elenca, dentre outros, o modelo de Jack Phillips (1991) (abordagem dos 5 níveis - enfoque no Retorno do investimento). Esta proposta de Phillips (1991) integra a perspectiva de Kirkpatrick (1998), porque mantém os 4 níveis de avaliação propostos por este autor, acrescentando um quinto nível de avaliação, ROI - Retorno do Investimento na Formação, “remetendo este nível o avaliador para a tradução monetária dos benefícios previamente identificados no nível 4 de Kirkpatrick” (IQF, 2006, p.28).

Ao destacar o estatuto que a formação adquiriu no seio da Gestão de Recursos Humanos e os desafios a vencer, Egalens (2001) afirma:

(A formação) dispõe de profissionais, de ferramentas de gestão e de avaliação e, desde já há pouco tempo, de normas nacionais e internacionais. Mas a formação está também sob tensão entre uma racionalidade econômica e financeira da qual é a referência, e uma racionalidade política e social da qual a pessoa constitui o ator principal. Conciliar os interesses da empresa e do indivíduo não parece de forma alguma estar fora do alcance, é um desafio importante que se traduz pelo desenvolvimento da formação durante toda a vida bem como pelo desenvolvimento da empresa que aprende (p.141).

CAPÍTULO II- OBJECTIVOS DA PESQUISA E OPÇÕES METODOLÓGICAS

2.1. Objetivos e eixos de análise

Alguns países têm realizado investigações sobre as razões que levam as organizações a formarem os seus trabalhadores e os fatores que condicionam o acesso dos trabalhadores a formação.

Portugal, em particular, tem nos últimos anos, nas palavras de Bernardes (2011), produzido estudos (embora insuficientes) para caracterizar políticas e práticas de formação profissional em contexto empresarial.

Em Angola, são inexistentes os estudos sobre as políticas e práticas de formação nas empresas. O estudo visa colmatar essa lacuna e constituir-se como pioneiro na abordagem desta temática em Angola. Assim, esperamos que a realização do referido estudo no Caminho de Ferro de Luanda-E.P. , mais abreviadamente CFL-E.P., se venha a transformar numa base para a continuidade desse tipo de investigação em outras organizações empresariais.

Neste contexto, coloca-se a seguinte questão de investigação: **Quais são as políticas e práticas de formação contínua dos Caminho de Ferro de Luanda – E.P. (CFL- E.P)?**

O objetivo geral desta pesquisa é identificar as políticas e práticas de formação de trabalhadores levadas a cabo pelo CFL-E.P. . Os objetivos específicos são:

- a) Analisar a política de formação da empresa;
- b) Descrever as estruturas de formação;
- c) Analisar as práticas de formação da empresa.

Para a prossecução dos objetivos supracitados consideram-se três eixos de análise, a saber: Eixo I - Políticas de formação, Eixo II – Estruturas de formação e Eixo III – Práticas de formação, que são operacionalizados em questões orientadoras enunciadas mais adiante.

A definição e a implementação de uma política de formação exigem que os atores da empresa estejam todos sintonizados. Meignant (1999) afirma que a política de formação não se justifica na empresa por si mesma, mas pela contribuição para a eficiência da organização; não é uma atividade isolada, mas um aspeto de um processo global de gestão e desenvolvimento e de desenvolvimento de recursos humanos. Para que a formação esteja articulada com a estratégia da empresa e vá ao encontro da resolução dos problemas ou mesmo da sua antecipação, a função formação deverá estar imersa nos próprios processos de trabalho. Conhecer os objetivos, as prioridades e os meios afetos à formação é importante para aferir o engajamento de uma organização relativamente a formação dos seus trabalhadores.

A tipologia desenvolvida por Meignant (1999) preconiza objetivos de curto prazo que

visam melhorar o presente e objetivos a médio/longo prazo que procuram acompanhar e facilitar as mudanças e preparar o futuro da organização, aos quais são atribuídos recursos (tempo e meios financeiros) no plano de formação.

Assim, a análise da política de formação da empresa passa por saber:

- Quais são os objetivos da formação?
- De que forma a política de formação se articula com a estratégia da empresa?
- Quais são as prioridades da política de formação?
- Que meios são consagrados a formação?
- Qual é o grau de envolvimento com os parceiros sociais?

A estrutura que serve de suporte a formação é fundamental para que a política de formação seja levada a cabo com êxito.

Assim, coloca-se as seguintes questões:

- Em que Departamento estão integrados os serviços de formação?
- Que pessoal é afeto à formação?
- Quantas unidades de formação possui a empresa?
- Como se designam os serviços de formação?
- Que relações são estabelecidas com estruturas externas de formação?

A análise do ciclo de formação permite analisar as práticas de formação numa organização. As empresas não formam por formar. O rigor que é necessário para a formulação da política de formação, os planos de formação, a escolha acertada dos métodos de diagnóstico das necessidades e dos métodos pedagógicos encontram na avaliação a sua prova de verdade.

Nesta senda colocam-se as seguintes questões:

- Quem são os atores que participam no diagnóstico das necessidades de formação?
- Que metodologias são utilizadas para a análise das necessidades de formação?
- Como é elaborado o Plano de Formação?
- Como é organizada a formação?
- Como é realizada a formação?
- Como é efetuada a avaliação da formação? Até que nível é efetuada?
- Quem faz a avaliação da formação?

Quadro 1: Eixos de análise e respetivas questões de investigação

EIXO I	Políticas de formação	Quais são os objetivos da formação?
		Como é que a política de formação se articula com a estratégia da empresa?
		Quais são as prioridades da política de formação?
		Que meios são consagrados a formação?
		Qual é o grau de envolvimento com os parceiros sociais?
EIXO II	Estruturas de formação	Em que Departamento estão integrados os serviços de formação?
		Que pessoal é afeto à formação?
		Quantas unidades de formação possui a empresa?
		Como se designa os serviços de formação?
		Que relações são estabelecidas com estruturas externas de formação?
EIXO III	Práticas de Formação	Quem são os atores que trabalham na análise das necessidades de formação?
		Que metodologias são utilizadas para a análise das necessidades de formação?
		Como é elaborado e aplicado o Plano de Formação?
		Como é organizada a formação?
		Como é realizada a formação?
		Como é efetuada a avaliação da formação? Até que nível é efetuada?
		Quem faz a avaliação da formação?

Fonte: Elaboração própria

2.2. Escolhas metodológicas

A metodologia de investigação utilizada é qualitativa, sendo o estudo de caso a estratégia a seguir, porque este é o caminho, tal como refere Yin (2010, p.22), quando os dados que se pretende obter se situam ao nível do como ou do porquê; quando durante o estudo o investigador exercerá pouco controlo nos eventos e quando o enfoque é um fenómeno contemporâneo. Gall e colaboradores citados por Amado (2013, p. 124) definem “estudo de caso de investigação como um estudo em profundidade de um ou mais exemplos de um

fenómeno no seu contexto natural, que reflete a perspetiva dos participantes nele envolvidos”. Por isso, o caso é uma coisa específica, uma coisa complexa e em funcionamento (Stake, 2016, p. 18). Como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir para o nosso conhecimento dos fenómenos individuais, grupais, organizações, sociais, políticos e relacionados (Yin, 2010).

Os estudos de caso podem ser de natureza quantitativa, de natureza fenomenológica/interpretativa, ou mista (os que conciliam o uso de técnicas e instrumentos próprios das abordagens qualitativas e quantitativas) (Amado, 2013, p.121). No caso vertente, “caso CFL”, o paradigma será fenomenológico/interpretativo porque, tal como afirma Amado (2013), os fenómenos são percebidos e manifestados pela linguagem; e, ao mesmo tempo, reconhecer que esta significação é contextual, isto é, constrói-se e estabelece-se em relação a outros.

Yin (2010) considera que um investigador que se dedique ao estudo de caso deve: saber formular boas perguntas e interpretar as respostas; ser um bom ouvinte e não ser traído pelas suas próprias ideologias ou preconceitos; ser adaptável e flexível, e conseguir ver as situações inesperadas como oportunidades e não ameaças; ter uma boa capacidade de “agarrar” os aspetos que estão a ser estudados; não ser influenciado por preconceitos, incluindo os que derivam da teoria.

O objetivo da pesquisa realizada sobre as políticas e as práticas de formação contínua no CFL-E.P. não é o de generalizar os resultados obtidos às grandes empresas angolanas, mas sim obter uma compreensão aprofundada da formação contínua desenvolvida, atendendo ao contexto e características específicas dos CFL. Para Stake (2016), há dois tipos de estudo de caso: estudo intrínseco ou estudo instrumental. No estudo intrínseco o investigador é chamado a realizar um estudo sobre o caso solicitado por determinada organização ou entidade. “O caso está dado. Estamos interessados nele, não apenas porque ao estudá-lo aprendemos sobre outros casos ou sobre algum problema em geral, mas também porque precisamos de aprender sobre este caso em particular. Temos um interesse intrínseco no caso” (Stake, 2016, p.19). No estudo instrumental, tal como refere Stake (2016), está-se perante um problema de investigação, uma perplexidade, uma necessidade de compreensão global, e sentimos que poderemos alcançar um conhecimento mais profundo se estudarmos um caso particular. No caso desta investigação realizamos um estudo de caso instrumental pois pretendemos conhecer as políticas e as práticas de formação contínua levadas a cabo pelo Caminho de Ferro de Luanda-E.P. . Bogdan e Biklen (1994) afirmam que é necessário espírito prático, na escolha de um caso, uma vez que eles apresentam dificuldades variáveis. Stake (2016) apresenta alguns critérios para a escolha de casos, quando se faz um estudo instrumental. O primeiro critério deverá ser

maximizar o que podemos aprender com a probabilidade de levar a entendimentos, a asserções, talvez até à modificação das generalizações. O segundo, é que o caso tenha uma complexidade que possa ser estudada dentro do tempo que temos para fazer o estudo e que o acesso e o acolhimento do investigador possam estar facilitados, ou seja “precisamos de escolher casos de fácil acesso e que acolham a nossa investigação” (Stake, 2016, p.20). Ao contrário de estudo de caso instrumental não existem critérios de escolha para os casos intrínsecos, porque, como se sabe, na maior parte das vezes não há propriamente uma escolha, mas uma encomenda. De acordo com Amado (2013), o clássico estudo de caso único tem vindo a ser substituído em muitas investigações pelo estudo de caso múltiplo, ou estudo coletivo de casos.

O estudo de caso único será a abordagem metodológica indicada porque permitirá que toda a investigação se concentre no caso específico (CFL-E.P.), no sentido de compreender as suas políticas e práticas de formação.

A escolha do CFL-E.P. é justificada pelo facto de ser uma empresa pública de grande dimensão que opera na área de transporte ferroviário, cobrindo destinos provincial e interprovincial. Desde a sua criação em 1918, a empresa sempre se manteve em funcionamento, significando uma aposta no aperfeiçoamento profissional dos seus trabalhadores para estarem em condições para enfrentar os desafios endógenos e exógenos.

2.2.1. Técnicas de recolha de dados

Yin (2010) afirma que a pesquisa de estudo de caso está entre os tipos mais difíceis de pesquisa a serem realizados devido a ausência de procedimento de rotina. Acrescenta ainda que os investigadores de estudo de caso devem se sentir à vontade, portanto, na abordagem das incertezas dos procedimentos durante o curso do estudo. Outros traços desejáveis incluem a capacidade de formular boas questões, “ouvir”, ser adaptável e flexível, ter um domínio firme dos assuntos sendo estudados e saber como evitar a parcialidade (Yin, 2010, p.92). Segundo o autor, um bom formulador de questões é aquele tipo de pessoa para quem uma resposta tentadora leva, imediatamente, a um conjunto de novas questões, e se essas questões eventualmente agregam a alguma investigação significava sobre como ou por que o mundo funciona; ser um bom ouvinte significa ser capaz de assimilar grandes quantidades de novas informações imparcialmente; investigador habilitado deve lembrar a finalidade original da investigação, mas depois estar disposto a adaptar os procedimentos ou os planos, se ocorrerem eventos não antecipados e, cada pesquisador de estudo de caso deve entender os aspetos teóricos ou políticos da teoria, porque os julgamentos analíticos têm que ser feitos ao longo da fase de coleta de dados.

A seleção das fontes de dados joga um papel importante na qualidade da investigação, por isso não pode ser deixada ao acaso em demasia, devendo o investigador possuir a intuição de um conhecedor para selecionar as melhores pessoas, lugares e ocasiões (Stake, 2016, p.73).

Existem várias técnicas de recolha de dados. Como referem Quivy & Campenhoudt (2017) não há métodos melhores do que outros: tudo depende dos objetivos da investigação, do modelo de análise, e das características do campo de análise.

Yin (2010) elenca como fontes de evidência mais comumente usadas na realização de estudos de caso: documentação, registos em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefactos físicos. O autor destaca as entrevistas como uma das fontes mais importantes porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou eventos comportamentais (Yin, 2010, p. 135). Acrescenta que os entrevistados bem-informados podem proporcionar insights importantes sobre esses assuntos ou eventos. Finaliza a sua ideia afirmando que os entrevistados podem fornecer atalhos para a história prévia dessas situações, ajudando-o a identificar outras fontes relevantes de evidência. Considera dois tipos de entrevistas, a entrevista em profundidade, a entrevista focada e a entrevista de levantamento formal.

Para a recolha dos dados empíricos da investigação, Stake (2016) elenca, entre outras, as seguintes técnicas: observação e entrevista.

Stake (2016) assegura que dois dos usos mais importantes dos estudos de caso são para obter as descrições e as interpretações de outros, com o caso a ser visto de diversas formas por todos, pelo que a entrevista é a via principal para as realidades múltiplas.

Para a presente investigação foram utilizadas a entrevista semidiretiva ou semiestruturada e a recolha de dados preexistente como técnicas porque se afiguram para ela os mais recomendados.

Quanto à estrutura, Amado (2013) classifica as entrevistas em estruturada ou diretiva (centra-se, geralmente, num tema determinado e restrito, sendo as perguntas colocadas programadas adequadamente e lançadas de um modo estandardizado a todos os entrevistados), semiestruturada ou semidiretiva (as questões derivam de um plano prévio, um guião onde se define e regista, numa ordem lógica para o entrevistador, o essencial do que se pretende obter, embora, na interação se venha a dar uma grande liberdade de resposta ao entrevistado) e não estruturada ou não-diretiva (as perguntas derivam da interação, não existindo, portanto, qualquer grelha prévia de questões, respeitando-se, pelo contrário, a lógica do discurso do entrevistado). Relativamente ao guião da entrevista semiestruturada, Afonso (2014) afirma que deve ser construído a partir das questões de pesquisa e eixos de análise do projeto de investigação, tendo a estrutura típica um carater matricial, em que a substância da

entrevista é organizada por objetivos, questões e itens ou tópicos. Realça ainda que a cada objetivo corresponde uma ou mais questões, a cada questão correspondem vários itens ou tópicos que serão utilizados na gestão do discurso do entrevistado em relação a cada pergunta. Guerra (2006) considera que a questão mais importante na construção do guião é a clarificação dos objetivos e dimensões de análise que a entrevista comporta.

A entrevista semidiretiva, é a mais utilizada na investigação social. Parafraseando Quivy & Campenhoudt (2017), é semidiretiva no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado. As principais vantagens desta técnica, na ótica de Quivy & Campenhoudt (2017) têm a ver com o grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos e com a flexibilidade e a fraca diretividade do dispositivo que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores, respeitando os próprios quadros de referência – a sua linguagem e as categorias mentais.

Segundo Bell (2010), a maioria dos projetos de ciências da educação exige a análise documental, servindo nalguns casos para complementar a informação obtida por outros métodos e constituindo noutros o método de pesquisa central ou mesmo exclusivo. A análise documental permite, de acordo com Stake (2016), obter registos de atividade que o investigador não poderia observar diretamente. Para os estudos de caso, o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes (Yin, 2010, p.128).

Com base nas etapas propostas pela metodologia de trabalho de pesquisa de Granier (2001, cit. por Bernardes, p.128), em primeiro lugar realizou-se uma recolha prévia de informações, tendo sido realizadas conversas prévias com os interlocutores da empresa (Presidente do Conselho de Administração da empresa e o Chefe do Departamento de Formação) para a definição da melhor forma de recolher os dados. Em segundo lugar, foi definido o modo de recolha do material, tendo transmitido aos interlocutores que seriam as entrevistas semiestruturadas e recolha documental as técnicas a utilizar.

No âmbito do processo de recolha de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Para tal foram elaborados quatro guiões de entrevistas: um para a Diretora do Departamento de Recursos Humanos, um segundo para o Diretor do Centro de Formação, um terceiro para o Chefe do Departamento de Formação e um quarto para as chefias intermédias. Nesses guiões, construídos a partir das questões de pesquisa e eixos de análise, seguindo Amado (2013), constaram os blocos temáticos, os objetivos gerais e específicos que se pretendiam alcançar, as questões fundamentais (orientadoras) numa ordem lógica, e as perguntas de recurso que foram utilizadas quando o entrevistado não desenvolveu ou explicitou

suficientemente a sua resposta.

Foram entrevistados: a Diretora de Recursos Humanos, o Diretor do Centro de Formação, o Chefe de Departamento de Formação, o Diretor das Operações, o Chefe de Departamento de Reparações das Oficinas, o Chefe de Departamento Técnico da Direção de Infraestruturas e o Chefe de Departamento de Operações. No início, só se perspectivava entrevistar os três primeiros, por estarem diretamente ligados à área de formação na empresa. Bertaux (1997) afirma que a amostra deve ser progressivamente construída, pois à medida que se realizam as entrevistas define-se igualmente o tipo de pessoas a entrevistar, com a finalidade de obter rapidamente a saturação informativa. Assim, foi necessário entrevistar alguns elementos que compõem as chefias intermédias para garantir a diversificação interna, escolhendo entrevistados com características diferentes dentro de um grupo homogéneo. Por sugestão do Conselho de Administração foi também entrevistado o Diretor das Operações porque é a área que está mais ligada ao core business da empresa.

Os quatro guiões contemplaram três dimensões de análise, a saber: Políticas de formação, estruturas de formação e práticas de formação.

Relativamente ao primeiro guião (Diretora de Recursos Humanos), com vista a recolher informações sobre políticas de formação foram colocadas questões relacionadas com visão, valores e princípios da empresa; objetivos da formação; prioridades da formação; articulação da formação com a estratégia da empresa; destinatários da formação; volume de investimentos; parceiros; e, responsável da formação. Sobre estruturas de formação procurou-se saber sobre serviços de formação, mais concretamente sobre o seu lugar, função, unidades de formação, qualidade de formadores, interlocutores e estruturas externas de formação. Questões sobre diagnóstico das necessidades de formação, plano de formação, organização da formação, realização da formação e avaliação da formação foram introduzidas para obter dados sobre as práticas de formação. Também foram incluídos no guião perguntas relacionadas com a estrutura orgânica da empresa e com os recursos humanos. Estas perguntas estiveram presentes em todos os guiões.

O segundo guião (Diretor do Centro de Formação) contemplou as mesmas questões excluindo as que se relacionavam com visão, valores e princípios; prioridades da formação; articulação da formação com a estratégia da empresa; volume de investimentos e parceiros.

O terceiro guião (Chefe de Departamento de Formação) incluiu perguntas para os três eixos coincidentes com as do primeiro guião excetuando as que tinham que ver com visão, valores e princípios; e, parceiros.

No quarto guião (chefias intermédias), diferentemente dos demais, foram excluídas mais questões, nomeadamente: visão, valores e princípios; articulação da formação com a

estratégia da empresa; destinatários da formação; volume do investimento; parceiros; e, responsável da formação.

As entrevistas foram realizadas na sede da empresa. O Conselho de Administração disponibilizou uma sala para o efeito. As datas e os horários foram negociados com os entrevistados. Elas foram realizadas em dias alternados. As entrevistas foram gravadas após autorização dos entrevistados. Tiveram a duração mínima de 16'33" e máxima de 50'11". Um dos entrevistados solicitou o áudio da sua entrevista, tendo sido enviado por whatsapp.

As entrevistas foram transcritas com celeridade. Optou-se pela transcrição integral para assegurar a fiabilidade da investigação.

Os diferentes informantes da mesma empresa permitiram a comparação das respostas. Foi recolhido um conjunto de dados próprios de uma empresa que possui formas próprias de conceber, planear, organizar, executar e avaliar a formação.

Para a análise documental foram solicitados documentos relevantes da empresa úteis para a investigação, mas também documentos de suporte aos aspetos afirmados pelos entrevistados. Foram pedidos Planos de Formação dos últimos três anos (2016, 2017, 2018), o balanço de execução dos referidos planos e caracterização dos recursos humanos da empresa (número de trabalhadores, idade, sexo, níveis de escolaridade, qualificações, profissões e categorias profissionais). Foram disponibilizados o Plano de Formação de 2018, alguns dados sobre os recursos humanos., Estatuto Orgânico e organigrama. Esta diferença decorreu da inexistência daqueles tipos de documentos na empresa.

O conjunto dos dados recolhidos serviu, conjuntamente com a outra fonte de informação, para a compreensão dos factos. Embora existam planos anuais de formação não existem relatórios de execução da formação o que limitou a análise, pois ficou-se apenas com as opiniões dos entrevistados.

2.2.2. Técnicas de tratamento de dados

A fase posterior à recolha de dados foi a do seu tratamento. Utilizamos a análise de conteúdo que é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 2018, p.44).

Exploramos as três fases da análise do conteúdo preconizadas pelo Bardin (2018): Pré-análise; a exploração do material; e, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Assim, na pré-análise, fizemos a leitura “flutuante” que consistiu em estabelecer

contato com as transcrições das entrevistas, fazer a categorização e preparar o material. Seguiu-se a exploração do material, onde se destaca as operações de codificação. foi definido um conjunto de categorias e subcategorias para sistematizar a informação recolhida e selecionar os dados mais pertinentes. Optou-se por um sistema de categorias prévio, a priori, que se prende com o enquadramento teórico e com a revisão bibliográfica previamente obtida, sendo uma das possibilidades preconizadas por Amado (2013).

Foram construídas grelhas de análise de conteúdo constituídas por dimensão, categoria e subcategorias (Quadros 2, 3, 4, 5). O desenvolvimento das categorias resultou, tal como avança Afonso (2014, p. 129), “da interação entre os eixos de análise que presidiram à conceção e operacionalização do dispositivo de recolha de dados e as regularidades, padrões e tópicos que emergem da leitura analítica dos textos”, seguindo o critério semântico (categorias temáticas).

As categorias cumpriram os requisitos preconizados por Bardin (2018) que são: a exclusão mútua, o que quer dizer que um elemento não pode existir em mais de uma categoria; a homogeneidade, ou seja num mesmo conjunto categorial só se pode funcionar com um registo e com uma dimensão de análise; a pertinência, estando a categoria adaptada ao material de análise escolhido, e pertencendo ao quadro teórico definido; a objetividade e a fidelidade, ou seja as diferentes partes de um mesmo material , ao qual se aplica a mesma grelha categorial, devem ser codificadas da mesma maneira, mesmo quando submetidas a várias análises; e, a produtividade, se o conjunto de categorias fornecem resultados férteis.

Quadro 2: Eixos de análise e respetivas questões de investigação (Empresa)

Dimensão	Empresa							
Categoria	Estrutura Orgânica			Recursos Humanos				
Subcategoria	História	Organização	Dependência Funcional	Trabalhadores	Idade	Nível de escolaridade	Categoria Profissional	Estrutura de Direção

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3: Eixos de análise e respetivas questões de investigação (Políticas de Formação)

Dimensão	Políticas de Formação																				
Categoria	Visão, Valores e Princípios			Objetivos da Formação			Prioridades da Formação			Articulação com a estratégia			Destinatários		Volume/Investimento			Parceiros		Responsável da Formação	
Subcategoria	Visão			Estratégia			Desempenho da Unidade			Inovação/Qualidade			Operacionais		Participantes			Públicos		Direção de Recursos Humanos	
	Valores/Princípios			Curto Prazo			Desempenhos Individuais			Objetivos Comerciais			Administrativos/Corpo Diretivo		Horas			Privados		Departamento de Formação	
				Médio Prazo			Evolução das carreiras								Duração						
				Definição											Montante						
															Origem						

Fonte: Elaboração própria

Quadro 4: Eixos de análise e respetivas questões de investigação (Estruturas de Formação)

Dimensão	Estruturas de Formação					
Categoria	Serviços de Formação					
Subcategoria	Lugar	Função	Unidades de Formação	Qualidades dos Formadores	Interlocutores	Estruturas Externas

Fonte: Elaboração própria

Quadro 5: Eixos de análise e respetivas questões de investigação (Práticas de Formação)

Dimensão	Práticas de Formação																			
Categoria	Diagnóstico			Plano de Formação				Organização da Formação				Realização da Formação			Avaliação					
Subcategoria	Procedimento	Periodicidade	Atores/Fontes	Elaboração	Periodicidade	Divulgação	Seleção	Critérios	Modalidades	Horários	Interna/Externa	Competências a Desenvolver	Recursos	Formadores	Empresas Externas	Gestão de Tempo	Momentos	Periodicidade	Intervenientes	Nível

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, chegou o momento de dar tratamento dos dados obtidos e sua interpretação. Neste momento final, os resultados em bruto foram tratados de maneira a serem significativos (“falantes”) e válidos (Bardin, 2018, p.127).

Foi produzida uma tabela única em word, onde constaram as dimensões, categorias, subcategorias e as unidades de registos. A sua elaboração visou “descobrir os «núcleos de sentido» que compõem a comunicação e sua presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objectivo analítico escolhido” (Bardin, 2018, p.131). As unidades de registos foram sendo preenchidas com recortes das entrevistas transcritas (proposições) portadores de significações isoláveis. A tabela permitiu comparar as diferentes respostas às perguntas, tendo obtido os elementos comuns, excludentes e contraditórios.

2.2.3. Questões éticas

Oliveira (2013) afirma que à semelhança de qualquer outro domínio de trabalho, a ética, quando aplicada à investigação científica, tem por objetivo primordial maximizar benefícios e minimizar prejuízos. Amado (2013) salienta que na “praxis ética” há uma necessidade de, em primeiro lugar, construir uma relação baseada na sinceridade, na verdade e na confiança – nada no processo pode justificar a ocultação de objetivos e de procedimentos e muitos menos, a mentira. Continua afirmando que se deve, em segundo lugar, assegurar, em todo o processo, mormente na escrita final, a confidencialidade e a privacidade dos participantes na investigação e de preservar os seus dados pessoais. Por isso é que, parafraseando Oliveira (2013), reunindo os valores universalmente aceites como relevantes para a construção de uma ciência íntegra e responsável, feita em confiança e digna de ser confiada, a ética na investigação científica fornece todo um conjunto normativo, contendo regras claras sobre como se deve ou não deve proceder, enquanto parte integrante da comunidade científica.

A proteção das pessoas selecionadas para o estudo deve ser uma preocupação do investigador, pois sendo o estudo de caso sobre um “fenómeno contemporâneo em seu contexto de vida real”, obriga-o a importantes práticas éticas, semelhantes às seguidas pela pesquisa médica (Yin, 2010, p.99).

Assim, o estudo deve ser conduzido com cuidado e sensibilidade especiais. O cuidado envolve:

obter o consentimento informado de todas as pessoas que podem fazer parte de seu estudo de caso, alertando-as para a natureza do estudo e solicitando, formalmente, que sua

participação seja voluntária; proteger os que participam de seu estudo de qualquer dano, inclusive evitando o uso de qualquer dissimulação em seu estudo; proteger a privacidade e a confidencialidade dos que participam para que, em consequência da sua participação, não fiquem inadvertidamente em posição indesejável, mesmo que isso signifique estar em uma lista para receber solicitações para participar em algum futuro estudo, conduzido por você ou qualquer outra pessoa; e tomar precauções especiais que possam ser necessárias para proteger grupos especialmente vulneráveis (por exemplo, pesquisa envolvendo crianças) (Yin, 2010, p.100).

Amado (2013, p.404) destaca as seguintes razões para se considerar que a ética relativa ao processo de investigação é tão importante na pesquisa qualitativa:

- Porque a investigação realizada pode fazer mal às pessoas envolvidas.
- Porque a prioridade deve ser colocada no bem-estar de quem é estudado.
- Porque no decurso de uma investigação os participantes nunca hão de correr riscos superiores àqueles que correriam no seu dia a dia.
- Porque a importância da questão de investigação deve ser relativizada.
- Porque não devem ser usadas estratégias de investigação camufladas.
- Porque há que esclarecer os participantes envolvidos das intenções do investigador e dos propósitos da investigação.
- Porque se exige a anuência dos participantes através de um consentimento informado.
- Porque se algo tiver de ser “sacrificado”, então que se sacrifique a investigação e nunca as pessoas.

As associações profissionais de pesquisa também regulam no seu seio o processo de investigação levada a cabo pelos seus membros. A Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação (2014) aprovou a Carta de Ética que comporta princípios e orientações práticas para a investigação em ciências da Educação a observar na relação com os participantes da investigação, na relação com a comunidade de investigadores, na relação com os estudantes e os profissionais da educação, na relação com os promotores e colaboradores da investigação e na relação com as comunidades e com a sociedade em geral.

Com base no que precede, na investigação em apreço, os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo. Também foram informados sobre os objetivos da entrevista e o tempo esperado. Foram explicitadas as garantias do animato.

Foi entregue a cada entrevistado um exemplar do Consentimento Informado, que foi assinado pelo entrevistado e pelo investigador.

Não foram utilizadas quaisquer referências que permitem, ainda que indiretamente, a identificação dos participantes. Somente o investigador tem o conhecimento dos nomes reais

dos entrevistados. Os entrevistados foram identificados por uma sigla e algarismo. Os dados recolhidos foram utilizados exclusivamente no âmbito da investigação e foram tratados exclusivamente pelo investigador e serão destruídos após 3 anos.

CAPÍTULO III- CFL-E.P.: FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES

3.1. Caraterização do CFL-E.P.

3.1.1. História da empresa e situação atual

De acordo com a informação disponibilizada pelo site da empresa¹, o primeiro escrito a favor da construção do caminho de ferro em Angola é de 1848, tendo sido esboçada uma ligação ferroviária de Luanda a Calumbo. A mesma fonte faz saber que em 1877, numa iniciativa da Companhia Real dos Caminhos de Ferro através de África, a Companhia de Ambaca tomou a decisão de levar o caminho de ferro, a todo custo, até ao Lucala, cuja construção se iniciou em 1886. Dois anos depois inaugurava-se o primeiro troço de 45 Km de Luanda a Funda do Caminho de Ferro de Ambaca.

A ambição era levar a linha férrea até Malanje. É assim que, em 1899, a linha chega ao rio Lucala, atingindo os 364 Km.

Segundo o mesmo site, por volta de 1885/86, foram construídas as oficinas gerais em frente da estação central de Luanda, tendo estas oficinas servido até 1918 (fim da 1ª Guerra Mundial) as necessidades daquele caminho de ferro e, depois, até 1975, as do Caminho de Ferro de Luanda. O Caminho de Ferro chega a Malanje em 1909.

De acordo com a mesma fonte, a administração da Linha de Ambaca tinha deixado de corresponder às exigências da circulação ferroviária, havendo críticas que versavam sobre a má conservação da linha e deficiente material circulante, pelo que o Caminho de Ferro de Ambaca deixava de assegurar o êxito da sua missão, principalmente no que dizia respeito ao escoamento das riquezas da produção da região dos Dembos.

A consequência dessa situação foi a nacionalização do Caminho de Ferro de Ambaca, através do Decreto nº 4600 de 13 de Julho de 1918 inserido no Diário do Governo.

Nascia, assim, o Caminho de Ferro de Luanda que inicia a exploração de 504Km na linha geral que já atingia Malanje, e de mais 31Km do Ramal do Golungo Alto, sendo o percurso entre o Km 5 e Catete feito pelo vale do Bengo.

De acordo com o site da empresa, o Caminho de Ferro de Luanda foi-se desenvolvendo. É assim que, em Dezembro de 1925, foi aberto, para exploração, o ramal de Calumbo, numa extensão de 30Km. Em 1931 foi inaugurada a variante de 52Km, entre o Zenza e Luinha. Em 28 de Maio de 1944 foram inaugurados os últimos quilómetros de via férrea

¹ www.cfl.co.ao

contruídos no Caminho de Ferro de Luanda fora da área da cidade de Luanda, que compreenderam o troço final do ramal do Dondo, que ligou Cassoalala ao Dondo (26Km). No início de 1953, a rede do Caminho de Ferro de Luanda era constituída pela: Linha Geral com de Luanda/Malanje com 424Km; Linha do Bengo que ligava Luanda a Catete, num percurso de 94Km; Ramal do Dondo, com início na Linha Geral ao Km 34 (Zenza do Itombe) com término na Vila do Dondo; Ramal do Calumbo, com início no Km 21 da Linha Geral e terminando na povoação de Calumbo, situada na margem direita do rio Kwanza, com uma extensão de 31Km; e, Ramal de Golungo Alto, com início na Estação da Canhoca (Km 208 da Linha Geral), com 31 Km.

A empresa foi-se consolidando tendo havido uma injeção de melhor e mais moderno material circulante que se contruía naquela época, quer de tração quer para passageiros ou carga.

Com a independência de Angola, em 1975, a empresa passou a ser propriedade do estado angolano, passando a designar-se, em 1980, Caminho de Ferro de Luanda - Unidade Económica Estatal, CFL-UEE. Contudo, entra em declínio porque houve uma redução de carga a transportar, saída em massa de pessoal qualificado, dificuldades financeiras, falta de investimentos e deterioração da linha. O conflito armado que assolou Angola tornou a operação ferroviária impossível, principalmente a partir de 1984. Fruto dos Acordos de Paz o Caminho de Ferro de Luanda, após anos paralisado, retomou timidamente a operação entre Luanda e Malange em Agosto de 1991. A partir de 2001 o governo angolano iniciou um processo de reforma das linhas férreas, tendo também recapitalizado o Caminho de Ferro de Luanda.

Com o intuito de transformar o Caminho de Ferro de Luanda-UEE em empresa pública, através do Decreto Presidencial nº 121/10 de 2 de Julho, a empresa passa a designar-se Caminho de Ferro de Luanda – E.P., abreviadamente CFL-E.P., tendo como objeto social a exploração de transportes ferroviários de passageiros, carga e correio.

De acordo com o artigo 1º do seu Estatuto, a Empresa do Caminho de Ferro de Luanda-E.P. é uma empresa pública de grande dimensão, dotada de personalidade jurídica, de autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

Atualmente, com base na apresentação do Plano de Atividades e Orçamento para 2019, o CFL-E.P., tem uma extensão de 488,5Km, estando 3 províncias localizadas no seu raio de ação, Luanda, Cuanza Norte e Malange e outras, a sul e a norte, com as quais se estabelecem relações comerciais intensas, como as do Zaire, Uíge, Cuanza Sul, Lunda Norte e Lunda Sul, estas situadas para além do término da linha. O CFL-E.P., segundo a referida apresentação, direta ou indiretamente projeta a sua influência em nada menos do que 9 províncias, exatamente metade das que administrativamente compõem o território de Angola, que ocupam uma área

aproximada de 500.000 Km², correspondendo a 40% da superfície total do país.

Constituem receitas da empresa: (a) o produto da cobrança das tarifas previstas nos regulamentos de tarifas ferroviárias e as taxas relativas a serviços prestados; (b) os rendimentos provenientes de bens próprios; (c) o produto da alienação de bens próprios ou da constituição de direitos sobre eles, bem como de transferência de bens do domínio público; (d) o produto da emissão de obrigações, empréstimos e outras operações financeiras; (e) as dotações ou subvenções que lhe sejam atribuídas; (f) quaisquer outros rendimentos ou valores provenientes da sua atividade ou que, por lei ou contrato, lhe pertençam.

A partir do site institucional é possível verificar que a visão da empresa é tornar-se uma empresa de referência ao nível do setor ferroviário nacional e da região austral de África. São desafios da empresa, conforme o site, para além de outros: implementar novas unidades de negócios, reforço da capacidade oficial, maximização dos meios circulantes e humanos disponíveis com vista a rentabilidade e sustentabilidade.

Relativamente à formação profissional, o nº.1 do artigo 38º do Estatuto do CFL-E.P. estabelece que a empresa organiza e desenvolve ações de formação profissional com o objetivo de elevar e adaptar a qualificação profissional dos seus trabalhadores a novas técnicas e métodos de gestão, assim como facilitar a promoção interna e a mobilidade funcional dos trabalhadores. O nº.4 do mesmo artigo dispõe que para assegurar as ações de formação a empresa utiliza os seus próprios meios e recorre ou associa-se, caso seja necessário, às entidades externas qualificadas, para o efeito.

Para o ano de 2019, a previsão do orçamento para a formação é de 106.050.000,00KZ (cento e seis milhões e cinquenta mil Kwanzas) de um valor global de despesas de 4.423.543.573,51 KZ (quatro mil e quatrocentos e vinte e três milhões, quinhentos e quarenta e três mil e quinhentos e setenta e três Kwanzas e cinquenta e um cêntimos, perfazendo o valor dedicado a formação dos trabalhadores 2,4% do valor total dos custos da empresa no referido ano. O valor destinado à remuneração dos trabalhadores é de 1.761.074.100,36KZ (mil e setecentos e sessenta e um milhões, setenta e quatro mil e cem Kwanzas), pelo que o valor consagrado a formação representa 6% da massa salarial.

A empresa atravessa uma situação de crise financeira grave que tem estado a afetar negativamente o desempenho operacional, tornando-a deficitária. Citando a apresentação do Orçamento 2019, as razões desta situação residem no facto de se praticar um regime tarifário descontextualizado com o cenário macroeconómico que Angola atravessa, onde os preços fixados e vigiados praticados não cobrem sequer 1% dos custos por lugar oferecido no comboio, sem falar da cobertura com as manutenções das infraestruturas da via e dos equipamentos.

3.1.2. Estrutura orgânica

“A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas” (Mintzberg, 2009, p.12). Na ótica do autor, a estrutura organizacional pode ser analisada a partir do seu grau de complexidade (que inclui os múltiplos graus de especialização, a divisão de trabalho, os níveis hierárquicos, as extensões da organização e as filiais que possa ter), de formalização (que contempla as regras e os procedimentos que as organizações têm para orientar o comportamento dos seus membros, e pelas suas normas escritas) e de centralização (o lugar onde está localizado o poder de decisão). O autor acrescenta ainda que os elementos da estrutura devem ser selecionados para obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como consistência básica com a situação da organização.

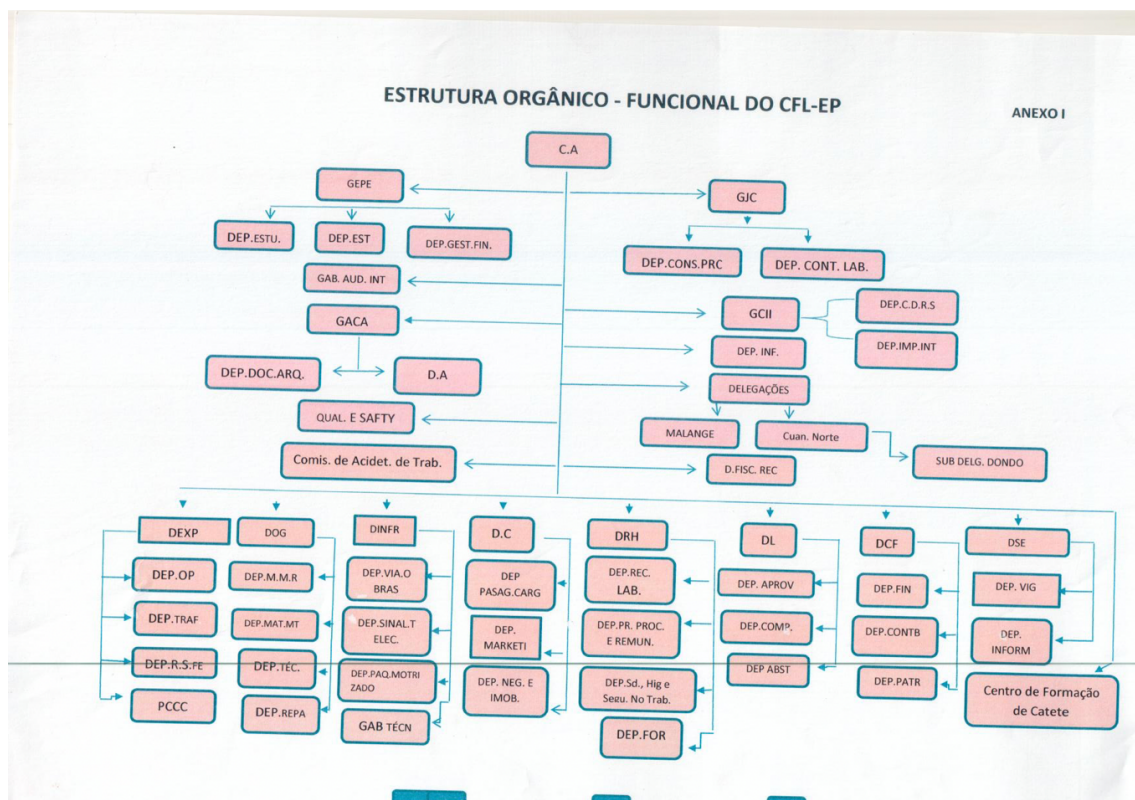
As organizações, na ótica do autor em causa, coordenam o seu trabalho por: ajuste mútuo (a coordenação pelo simples processo de comunicação informal), supervisão direta (uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando suas ações), padronização dos processos de trabalho (o conteúdo de trabalho especificado ou programado), padronização dos resultados do trabalho (por exemplo, as dimensões do produto ou o desempenho forem especificados) e padronização das habilidades dos trabalhadores (o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho é especificado).

Para Mintzberg (1995) as organizações têm cinco partes básicas: a cúpula estratégica (encarregada de assegurar que a organização cumpra a sua missão de modo eficaz e também que atenda as necessidades dos que controlam ou que detêm poder sobre ela), a tecno-estrutura (efetivam certas formas de padronização da organização), a equipa de apoio (dá apoio à organização fora de seu fluxo de trabalho operacional, não efetua a padronização mas fornece serviços indiretos), o nível intermédio (uma hierarquia de autoridade entre o centro operacional e cúpula estratégica) e o centro operacional (as pessoas que executam o trabalho básico diretamente relacionado com a fabricação dos produtos e com a prestação dos serviços).

Seguindo o autor, organograma de uma organização funciona como um mapa, que é valioso para localizar cidades e estradas que as conectam, mas não informa nada sobre os relacionamentos económicos e sociais das regiões . De forma similar, o organograma muito embora não mostre relacionamentos informais “pode representar um quadro preciso da divisão do trabalho, mostrando em uma rápida olhada (1) que cargos existem na organização, (2) como estão agrupados em unidades e (3) como a autoridade formal flui entre eles”(Mintzberg, 2009, p.32).

Mintzberg (2009) apresenta cinco configurações básicas para a estrutura de uma organização: Estrutura Simples, baseada na supervisão direta, em que a cúpula estratégica é a parte principal; Burocracia Mecanicista, baseada na padronização dos processos de trabalho, em que a tecnoestrutura é a parte principal; Burocracia Profissional, baseada na padronização de habilidades, em que o núcleo operacional é a parte principal; Forma Divisionada, baseada na padronização dos resultados, em que o nível intermédio é a parte principal; e, Adhocracia, baseada em ajustamento mútuo, em que a equipa de apoio (às vezes, acompanhada do núcleo operacional) é a parte principal.

Relativamente à estrutura de organização, o CFL-E.P. organiza-se da seguinte forma:



Fonte: Direção de Recursos Humanos

Nota-se que o CFL-E.P. tem como cúpula estratégica o Conselho de Administração da empresa, como tecnoestrutura alguns Gabinetes (por exemplo Gabinete de Estudos, Projetos e Estatística), como equipa de apoio o Gabinete Jurídico e Contencioso e o Gabinete de Comunicação e Imagem Institucional, como nível intermédio os diretores das diferentes áreas,

e, como núcleo operacional os trabalhadores ligados as áreas pertencentes ao core business da empresa.

O organograma apresenta 8 direções (Direção de Exploração, Direção das Oficinas, Direção de Infraestruturas, Direção Comercial, Direção de Recursos Humanos, Direção de Logística, Direção de Contabilidade e Finanças e Direção de segurança Empresarial), 1 centro de formação, 6 gabinetes e 34 departamentos. Esta constatação contrasta, em parte, com o que foi referido pela E1:

“A empresa tem um Conselho de Administração, Conselho Fiscal e várias direções. São 15 direções, o número de departamentos (poderei fornecer a posteriori) e secções”.

À luz da tipologia de Mintzberg (2005), pode-se considerar que a estrutura do CFL-E.P. é divisionada. Os elementos chave na empresa são os gestores intermédios (os diretores). Por se tratar de uma grande empresa de trabalho específico exige-se aos seus gestores uma alta especialização. Embora haja regulamentos a aplicar para o desempenho da atividade a interação entre a base e o topo é pouco formal. A centralização é baixa porque existem para além do Conselho de Administração outros órgãos detentores de poder para a tomada de decisões, tais como as direções, os departamentos e secções.

Relativamente à coordenação do trabalho coexistem as 5 formas, a saber: ajuste mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização dos resultados do trabalho, e padronização das habilidades dos trabalhadores.

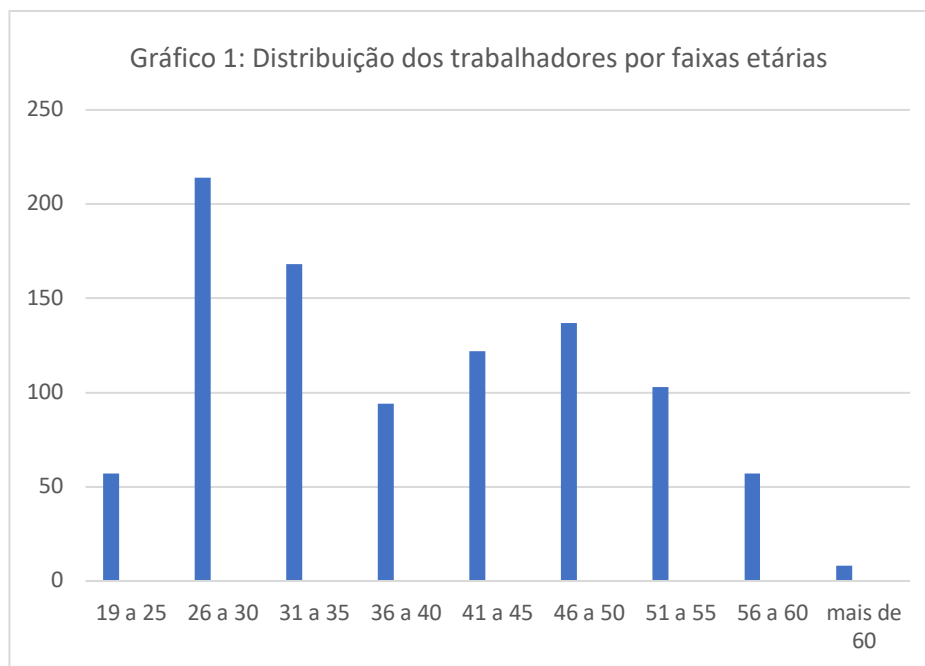
Para ilustrar a supervisão direta, atentamos no que disse o E2:

“Na minha área de operações existem 4 departamentos. Temos o Departamento de Operações que tem uma seção que controla o pessoal, tem a seção que controla as locomotivas (o estado técnico das mesmas), tem uma inspeção (que supervisiona todo o trabalho feito tanto na seção do pessoal tanto como na seção das locomotivas); tenho o Departamento de Tráfego (superintende a atividade dos comboios, formação dos comboios, a deformação dos comboios, gere o parque do material – carruagens, vagões); tem o Departamento de Posto de Comando; tem também o Departamento de Segurança e Regulamentação Ferroviária”.

3.1.3. Estrutura de recursos humanos

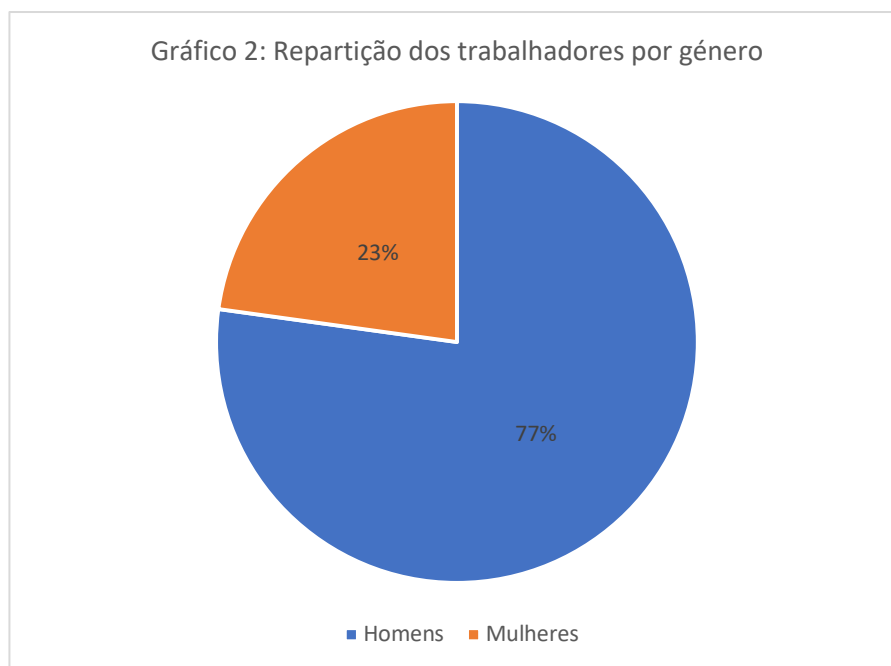
De acordo com a informação disponibilizada pela Direção de Recursos Humanos da empresa, reportando dados de Março de 2019, o total do efetivo é de 960 trabalhadores.

A idade média dos trabalhadores é de 42 anos, havendo a considerar que o maior número de trabalhadores se encontra na faixa etária entre os 26 a 35 anos de idade, correspondente a 29,6% da força de trabalho (Gráfico 1).



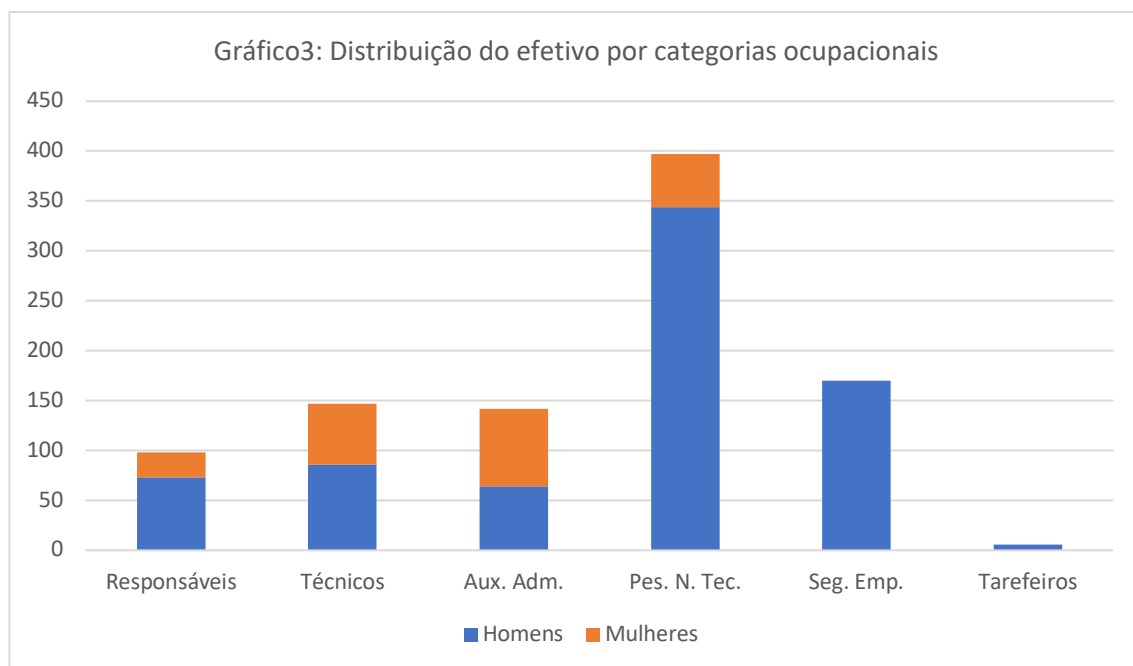
Fonte: Direção de Recursos Humanos

Relativamente ao género, cujos dados estão refletidos no Gráfico 2, 741 trabalhadores são homens e 219 são mulheres, correspondendo estas 22,8%. Uma explicação para a composição sexualmente assimétrica da força de trabalho, parece decorrer do setor de atividade em que a empresa opera, o setor de transportes, como as palavras do E5 ilustram: “Tenho 25 maquinistas (há mais homens principalmente pela complexidade do serviço de tração, exige mais homens)”.



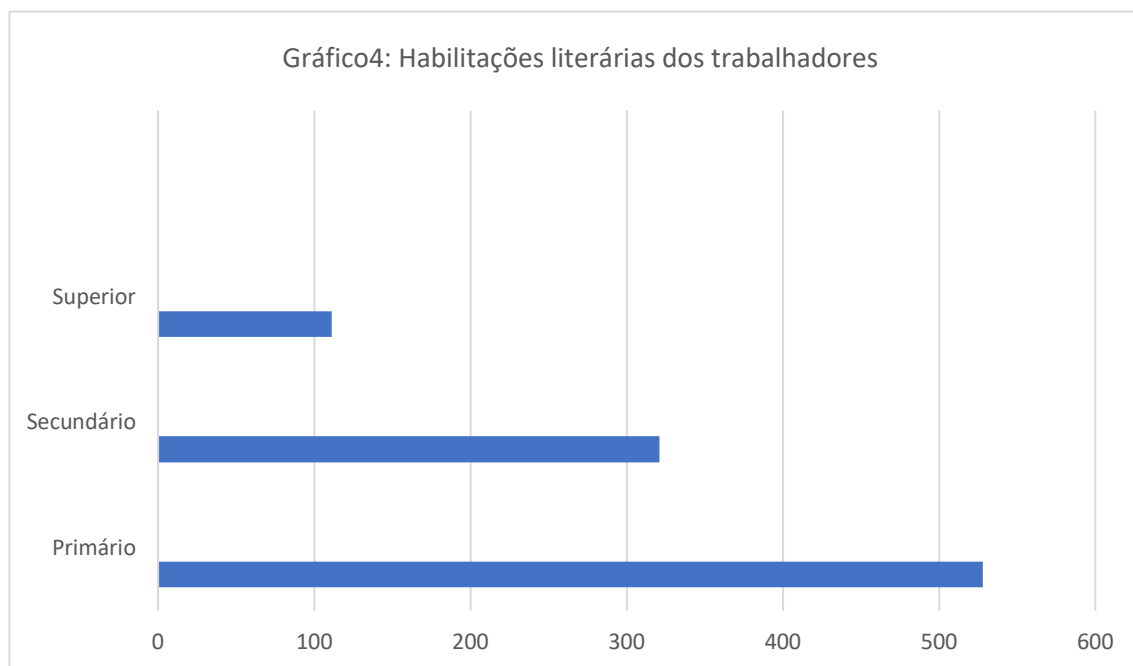
Fonte: Direção de Recursos Humanos

No que concerne às categorias ocupacionais (Gráfico 3), elas estão divididas em responsáveis (98 trabalhadores, correspondendo 10%), técnicos (149 trabalhadores, perfazendo 15,5% do total), auxiliar administrativo (142 trabalhadores, 14,5% do global), pessoal não técnico (397 trabalhadores, representando 41,3% do efetivo), segurança empresarial (170 trabalhadores, correspondendo a 17,8% dos trabalhadores) e tarefeiros (6 trabalhadores, perfazendo 0,6% dos que trabalham na empresa). Particularmente, no quesito categorias ocupacionais, os homens mantêm-se a predominância numérica em todas, com exceção no pessoal auxiliar administrativo onde as mulheres são 78 e os homens 64. Destaca-se a não existência de mulheres nas categorias de segurança empresarial e de tarefeiros.



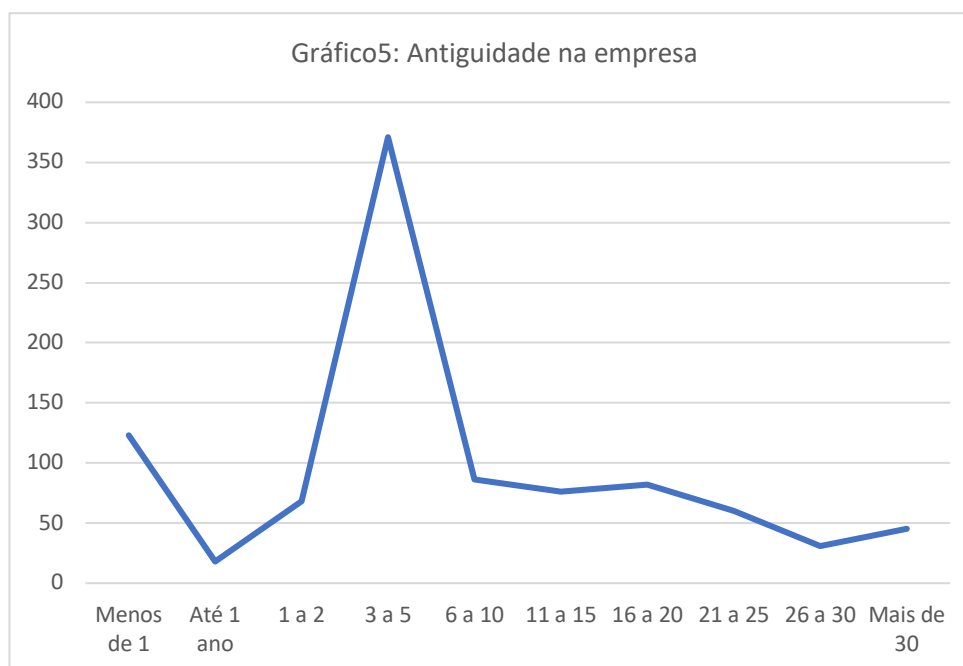
Fonte: Direção de Recursos Humanos

Considerando as habilitações académicas (Gráfico 4), constata-se que 528 trabalhadores frequentaram ou concluíram o ensino primário (55%), 321 frequentaram ou concluíram o ensino secundário (33,4%) e 111 frequentaram ou concluíram o ensino superior(11,5%). Neste particular, 59 são licenciados (6,1%), sendo 19 mulheres.



Fonte: Direção de Recursos Humanos

No que tange ao tempo de serviço (Gráfico 5), 123 trabalhadores têm menos de 1 ano de serviço (12,8%), 18 até 1 ano (1,9%), 68 de 1 a 2 anos (7,1%), 371 de 3 a 5 anos (38,6%), 86 de 6 a 10 anos (9%), 76 de 11 a 15 anos (8%), 82 de 16 a 20 anos (8,5%), 60 de 21 a 25 anos (6,25%), 31 de 26 a 30 anos (3,2%) e 45 com mais de 30 anos de trabalho (4,7%). Os números mostram que a maioria dos trabalhadores estão na empresa até 5 anos, num total de 580, sendo destes, 165 mulheres.



Fonte: Direção de Recursos Humanos

3.1.4. Centro de Formação e o Departamento de Formação

Quer o Centro de Formação quer o Departamento de Formação são estruturas novas no organograma da empresa. O E3 afirma: *“Sobre o Centro de Formação não tenho muito que contar porque o Centro de formação é praticamente um bebé. Nasceu em Agosto de 2017”*.

Este centro pretende ser, segundo o regulamento interno proposto pela sua direção (não aprovado), uma unidade orgânica do CFL-E.P., criada para assegurar a formação dos seus agentes, dotando-os de conhecimentos técnicos e científicos, com o objetivo de garantir uma circulação ferroviária segura e economicamente viável, não gozando de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira, patrimonial e pedagógica. O centro é equiparado a uma direção. Para o E3: *“Nós atualmente dependemos do Conselho de Administração do CFL. Somos uma unidade orgânica do CFL”*.

Nas palavras do E3:

“O objetivo do Centro de Formação é dar a formação técnico-científica a todos os agentes ferroviários, estamos a dizer funcionários que trabalham diretamente ligados a exploração ferroviária. Estamos a falar dos maquinistas, dos condutores, revisores de materiais, chefes de estação, fatores, operadores de manobra, mecânicos, bilheteiros, quer dizer, esses agentes que estão ligados diretamente a segurança ferroviária. Então há necessidade de; sazonalmente, esse pessoal ser refrescado, ser formado. Por isso é que o Centro de Formação foi criado”.

O Centro de Formação é uma infraestrutura de grande envergadura com bom equipamento, tendo o E3 afirmado que: *“O Centro de Formação é uma instituição que está composta por 3 edifícios. Tem o edifício de ensino, tem o dormitório e tem o edifício dos laboratórios”.*

Contudo, o investimento realizado não está ainda a ser rentabilizado porque poucos cursos são realizados nas suas instalações, tendo em conta que o centro tem também a missão de proporcionar formação para outras pessoas ou instituições interessadas.

A direção do centro é constituída por 3 membros, sendo, nas palavras do E3:

“um que é o Diretor Geral e 2 Diretores Adjuntos. Tem os departamentos, depois dos departamentos vêm as seções. Temos o Departamento de Formação e Pedagogia, temos o Departamento de Serviços Técnicos, temos o Departamento de Serviços administrativos e Financeiros e temos o Departamento de logística, que é parte que vela pela gestão do dormitório, pois o Centro de Formação tem a componente de internato, porque nós temos um edifício que é só dormitório”.

O E3 acrescenta, em relação ao nível escolaridade, o seguinte:

“Eu, como diretor, sou licenciado em gestão, também fiz a minha licenciatura em Lisboa, o Diretor Adjunto é engenheiro, também foi diretor no tempo das oficinas gerais, é licenciado em mecânica, formou-se na Rússia. O senhor que está lá,(...) ele é inspetor de movimento, quer dizer que é inspetor de carreira na área de circulação de comboios, exploração ferroviária”.

No que concerne à idade, a média está à volta de 45 anos de idade.

O Departamento de Formação é um dos departamentos da Direção de Recursos Humanos, tal como confirma a E1:

“A Direção de Recursos Humanos está estruturada da seguinte forma: tem uma direção, com uma diretora nomeada, em comissão de serviço. Temos 4 departamentos que são: Departamento de Recursos Laborais, Departamento de Formação, Departamento de Processamento de Remunerações e o Departamento de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho”.

Até agosto de 2018, a área de formação esteve agregada ao Departamento de Recursos Laborais.

Relativamente à organização do departamento de formação, o E4 afirma:

“O Departamento de Formação está estruturado apenas por uma subcomponente. O Departamento de Formação pertence a Direção de Recursos Humanos e dentro do próprio departamento temos uma Seção de Quadros”.

Trabalham no departamento cinco pessoas, sendo 2 homens e 3 mulheres. A idade média é 38 anos.

Quanto ao nível de escolaridade, o Chefe do Departamento é licenciado, uma trabalhadora está a frequentar o ensino superior e os demais têm o ensino secundário concluído. É de realçar que nenhum dos 5 trabalhadores do departamento tem formação específica na área de formação.

3.2. Política de formação contínua

3.2.1. Os objetivos da formação contínua, as prioridades e articulação com a estratégia da empresa

No CFL-E.P., os objetivos da formação foram descritos por diversos atores de diferentes níveis de responsabilidade. Para a E1: *“São para melhorar o desempenho do trabalhador na realização da sua atividade para dar respostas urgentes às necessidades da empresa”*. Por sua vez, o E3 afirma: *“Geralmente, naquilo tem a ver com a componente empresa nós estamos preocupados em primeiro lugar, é que este trabalhador ao desempenhar as suas funções ele garanta segurança e qualidade do serviço que vai prestar”*. Para o E6, *“Para o Departamento é importante formar o trabalhador para melhorar a sua atividade para que a empresa produza mais receitas”*.

De acordo com a tipologia dos objetivos de uma política de formação preconizada por Meignant(2003), constata-se que o CFL-E.P. forma os seus trabalhadores a curto prazo, ou seja, para melhorar os desempenhos unidade, sendo *“Os objetivos.... definidos pelo Conselho de Administração”*, tal como afirma a E1.

Os contextos de empresa, as oportunidades e os condicionalismos influenciam na definição das prioridades da formação. O Caminho de Ferro De Luanda prioriza, na visão de algumas chefias intermédias, os desempenhos individuais e os desempenhos de unidade. A E1 afirma: *“A formação é para melhorar o desempenho do trabalhador visando maior produtividade da empresa”*. Para E2, *“A Formação visa um só objetivo: é capacitar o funcionário a desenvolver melhor as suas atividades”*. Opinião idêntica tem o E3: *“A prioridade é para melhor desempenho da sua atividade na empresa”*. Por último, para E5, *“A formação em qualquer aspeto tem aspeto genérico: para melhorar a prestação de serviço”*.

A estratégia da empresa passa, pelas palavras da E1,

“... pela duplicação da via Bungo- Baia, pela modernização da via no troço Zenza- Cacuso, pela aquisição de novo material circulante, pela construção de novas oficinas, pela implementação das novas unidades de negócios, pela formação e capacitação técnico-profissional de todo pessoal e pela maximização dos meios circulantes e humanos disponíveis com vista a rentabilidade e sustentabilidade”.

A formação deve estar articulada com a estratégia da empresa. A este respeito, apresentam-se as palavras da E1 que realçam o caráter comercial dos objetivos da estratégia: *“Potencializando o trabalhador para que a empresa tenha maior produtividade e para que a empresa cresça e possa ter maiores rendimentos”.* No mesmo sentido vai o E3 ao afirmar: *“Quando os trabalhadores estão bem formados e informados quer dizer que o desempenho da atividade é das melhores e pressupõe angariar, por exemplo, as receitas, angariar mais clientes para a utilização dos nossos serviços”.* Em contraponto, o E4 evidencia o caráter concorrencial da estratégia: *“Na minha opinião é sempre uma mais valia formar um trabalhador, porque este trabalhador vai contribuir sempre para o engrandecimento e sustentabilidade da empresa”.*

3.2.2. Serviços de formação e responsável da formação

Os serviços da formação, nas palavras da E1, *“Procede o diagnóstico, faz avaliação das necessidades de formação, concebe os programas e os projetos, o suporte formativo que vão de encontro às necessidades de formação”.* O E4 acrescenta: *“Uma delas é identificar, sobretudo com forte articulação dos outros responsáveis, as necessidades, propor as ações e sobretudo fazer a gestão de carreira”.*

Relativamente às unidades de formação, o CFL-E.P. possui duas. A este respeito a E1 destaca: *“Temos o Centro de Formação de Catete e também temos a escola de formação, que é nas oficinas gerais, embora neste momento esteja um pouco...Bom, praticamente, são consideradas 2”.* O E4 é da mesma opinião, ao dizer: *“O CFL tem dois centros de formação: temos um aqui nas oficinas gerais, aqui no Rangel e temos um novo que está em Catete”.* É de realçar que o Centro de formação de Catete não depende da Direção de Recursos Humanos, órgão responsável pela formação na empresa.

São trabalhadores com um tempo considerável de casa que são os formadores da empresa. Não são certificados. Para ilustrar essas afirmações, apresenta-se o que foi dito.

A E1 refere:

Os formadores na empresa Caminho de Ferro de Luanda são trabalhadores com longa permanência na empresa, trabalhadores com muita experiência. Nós, Departamento de

Recursos Humanos, apresentamos uma proposta ao INCF (Instituto Nacional dos Caminhos de Ferro de Angola) para a sua certificação. Aguardamos até ao momento o seu pronunciamento. Essas são pessoas que trazem uma longa experiência e são essas pessoas indicadas para dar formação”.

O E2 afirma: *“Alguns destes 4, temos 3 que já atingiram a idade, mas devido a vasta experiência que têm, para além da experiência, também têm aquela sabedoria de poderem passar o testemunho”.*

O E4 salienta: *“Temos quadros capazes, capacitados, mas por não estarem certificados não consideramos como formadores”.*

O E5 corrobora as afirmações anteriores: *“Se a memória não me falha, temos cerca de 4 formadores que desempenharam funções de diretor, que conhecem devidamente as especificidades do caminho de ferro”.*

Tendo o CFL -E.P. 960 trabalhadores, a existência de um serviço de formação vai de encontro à conclusão de Cardim(2012): a dimensão mínima para a existência, numa empresa, de serviços e de técnicos dedicados à formação, parece rondar os 400 a 500 trabalhadores.

Contudo, a falta de pessoal especializado no Departamento de Formação e a falta de qualificação e certificação dos formadores demonstram a relativa pouca importância que é dada à formação, priorizando a gestão corrente, formando para o curto prazo sem se preocupar em acompanhar e facilitar as mudanças e preparar o futuro, ou seja prosseguir objetivos de médio/longo prazo. Meignant (1999) assinala que a tendência atual das empresas é para reduzir as equipas de animadores de formação permanentes, reforçando-se com profissionais de alto nível que sejam mais gestores e consultores do que animadores, e para desenvolver um papel direto dos quadros na formação enquanto formadores ocasionais nos domínios da sua competência. Dali surge a necessidade de estabelecer parcerias com estruturas externas que possam transmitir conhecimento. O CFL-E.P. desenvolveu relações com algumas empresas. A E1 afirma: *“Para além da LOGISTEL temos também relações com a INAP (Instituto Nacional de Administração Pública) e com a INFORFIP, todas elas empresas nacionais”.* O E6 acrescenta outras empresas:

“Há empresas portuguesas como a MOTA-ENGIL e a partir dos assessores que estavam no Instituto de Caminhos de Ferro e entre outras empresas que colaboram com o Caminho de Ferro como a MOTA-ENGIL, a SOMAGUE, então eles fizeram a proposta ao Conselho de Administração no sentido de poder dar essa formação a nossa área, que é uma área que inspeciona e tem de facto de acompanhar esses trabalhos”.

Os serviços de formação têm como interlocutores na sua ação os chefes de departamentos ou chefias intermédias.

3.2.3. Destinatários da formação

Existem fatores que explicam o acesso à formação contínua. Centrando a análise sobre a população trabalhadora do CFL-E.P., apresenta-se as respostas de algumas chefias intermédias, que destacaram esse quesito relativamente a áreas ocupacionais. Para a E1, *“As áreas operacionais, por serem o core business da empresa, são as mais abrangidas: a área dos maquinistas, a área dos condutores”*. Por sua vez, o E3 avança: *“Geralmente são: o pessoal que está ligado à exploração, o pessoal ligado à infraestrutura, o pessoal que está ligado às oficinas gerais e o pessoal que está ligado à operação comercial”*. Por último, para o E4,

“Há um equilíbrio entre o pessoal de exploração (maquinistas, revisores e fatores) porque constantemente temos que estar a atualizar e fazer reciclagem por causa de alguns regulamentos e tudo mais. Também temos formações, às vezes destinadas para o pessoal administrativo, corpo diretivo. Esses são selecionados sob proposta do nosso Presidente”.

Em função das respostas, pode-se concluir que a formação na empresa é dirigida, preferencialmente, aos trabalhadores ligados às áreas operacionais.

Nas condições do CFL-E.P. em que 11,5% dos trabalhadores concluiu o ensino superior (na sua maioria responsáveis) e tendo em conta que as áreas operacionais são as que mais trabalhadores possuem pode-se inferir que são os trabalhadores com habilitações até o ensino secundário que têm mais acesso à formação.

Relativamente ao género, tendo em conta a predominância de homens no cômputo geral de trabalhadores, que se acentua nas áreas operacionais, pode-se considerar que são os homens quem mais beneficiam de formação.

3.2.4. Volume e investimento na formação e parceiros

O CFL-E.P. forma poucos trabalhadores ao ano. Esse facto é confirmado pelas palavras da E1: *“Tendo em conta as dificuldades que a empresa atravessa, a empresa não tem tido a capacidade de colocar os trabalhadores para serem formados. Em média forma-se 30 a 35 trabalhadores por ano”*. O E4 também corrobora:

“Não posso avançar um número médio anual de formandos porque este departamento foi criado no final do último trimestre de 2018. De lá até cá contabilizando ações de formação, workshops e seminários nós tivemos uma média de 60 formandos. Este é um dado que eu já posso dar, mas dos anos anteriores não”.

As formações realizadas duram em média, 20 a 40 horas. Para o E5, *“Normalmente a reciclagem estende-se por 15 dias, com 4 horas diárias”*.

Os recursos afetos à formação são um aspeto a analisar no estudo das políticas de formação de uma organização. O montante atribuído para a formação é considerado muito reduzido por todos os interlocutores. A atestar essa afirmação estão a E1, o E2, o E3 e o E4.

Para a primeira, *“O Plano de Formação é traduzido em termos de orçamento que achamos irrisório”*.

Para o segundo,

“Ao nível da empresa estamos com dificuldades, porque formar significa gastar. A nossa empresa está com dificuldades de tesouraria. A formação às vezes tem sido de forma muito leve. Deveria ser mais de forma mais profunda. Nalguns casos não conseguimos devido a essas limitações. Mas temos sempre algum refrescamento on job, para ver se o funcionário não adormece”.

Para o terceiro,

“Nesse aspeto, nos últimos cinco anos, sem medo de errar, a formação na empresa em termos de investimento é muito pouco. É pouco, posso dizer de 1 a 10 vou falar em 2, por causa da situação financeira. Eu sou de opinião, eu acho que isso não é só no Caminho de Ferro, é em quase todas empresas públicas. A grande dificuldade às vezes é estabelecer prioridades. Quando a gente coloca a formação como prioridade, como um investimento, como algo que nós vamos ter lucro a médio ou a curto prazo, então nós investimos mais. O que acontece aqui na nossa empresa e noutras empresas a questão da formação não é prioridade. Por isso é que o investimento que se faz é muito, muito reduzido. Quase nada, quase nada. Se calhar, quando conversar com a Direção de Recursos Humanos e fazer um balanço do grau de cumprimento do Plano de Formação vai ver que a percentagem é muito pouca. Nessas áreas que eu frisei, a maior parte dos técnicos não fazem formação, nenhum curso de aperfeiçoamento”.

Para o último, o E4 afirma que *“Não temos um montante consagrado à formação”*.

Dos testemunhos anteriores tira-se a seguinte conclusão: em termos monetários a empresa não tem sido capaz de financiar convenientemente a formação. Contudo, o orçamento para 2019 contempla um montante para a formação que corresponde a 2,4% da despesa global e 6% da cifra consagrada a remuneração dos trabalhadores o que, a concretizar-se parece indiciar uma alteração na estratégia da empresa.

Para a efetivação da formação, o CFL-E.P. possui parceiros públicos e privados. Destacam-se a empresa LOGISTEL (privada) e entes públicos, a ENAD (Escola Nacional de Administração) e o INFORFIP (Instituto de Formação de Finanças Públicas). Essas instituições públicas foram fundidas e deram lugar à ENAPP (Escola Nacional de Administração e Políticas Públicas). As empresas apontadas contribuem fundamentalmente para a realização de ações

formativas dos trabalhadores do CFL – E.P. em áreas relacionadas com a administração e finanças.

3.3. Práticas de formação contínua

3.3.1. Diagnóstico das necessidades de formação

No processo de formação, o diagnóstico de necessidades de formação constitui uma das fases mais frágeis (Cardim, 2012). No CFL-E.P., o diagnóstico de necessidades de formação é feito, nas palavras da E1, através da avaliação de desempenho de cada trabalhador e das informações recebidas das chefias diretas dos trabalhadores. Este fato vai de encontro ao preconizado pelo Cruz (1998), que defende a necessidade de um forte envolvimento das chefias. Para confirmar esta ideia o E4 afirma:

“A Direção de Recursos Humanos da empresa lançou as áreas, pedindo para que os diretores e chefes de departamento informem as necessidades de cada área, em que o tipo de formação que é necessário para reforçar o nível académico e técnico dos profissionais da área”.

Para Meignant (1999), a análise de necessidades de formação deve permitir uma implicação dos atores envolvidos. O E2 esclarece: *“Participamos no processo fazendo chegar a nossa opinião sobre as necessidades de formar”.*

Os procedimentos para o diagnóstico de necessidades de formação são as inspeções, auditorias e o inquérito; tal como são referidos a seguir. Para o E3,

“Às vezes é através das inspeções que são feitas às áreas, as auditorias que são feitas às áreas, essas inspeções e essas auditorias que são feitas pelos auditores internos ou inspetores, geralmente recomendam por um lado, ou aconselham a dar formação”.

Por seu turno, para o E4,

“A partir de Outubro/Novembro a gente começa a fazer este levantamento com envio de uma ficha onde o responsável, obviamente por ser o primeiro gestor de recursos humanos, conhece e sabe quais são as necessidades. Ele vai preenchendo essas fichas e vai colocando as eventuais necessidades”.

O diagnóstico das necessidades de formação no CFL-E.P. é efetuado no início do ano, havendo desencontro de ideias relativamente à periodicidade. Para E1, *“Tem sido semestralmente”* e para E4, *“O levantamento das necessidades de formação é feito de uma única vez”.* Tal contradição talvez possa ser sanada com a contribuição do E4: *“É assim que a gente tem feito o levantamento, mas na ocasião do levantamento nós deixamos em aberto a possibilidade de ao longo do ano voltar a articular com a gente e propor uma outra qualquer formação”.*

3.3.2. Plano de Formação

Foi possível apurar que o Plano de formação é elaborado pela Direção de Recursos Humanos com a colaboração de outros departamentos (direções). Para o E6, *“Os Recursos Humanos notificam as áreas para informarem as necessidades de formação e elaboram o plano”*. Este é um caso típico de elaboração de plano de “baixo para cima”, apontado por Meignant(1999). Os planos de formação do CFL-E.P. são anuais. Para a sua divulgação são notificadas as áreas por despacho, anúncio autorizado ou comunicações internas. Os formandos são selecionados pelas chefias diretas tendo como critérios: melhor desempenho, avaliação acima da média e capacidade do trabalhador em frequentar com sucesso a formação.

Ao analisar o Plano de Formação para o ano 2018, pode-se depreender que ele está assim estratificado: Formação em Gestão para a Alta Direção, Formação em Gestão para outros Dirigentes e Quadros Superiores, Formação em Gestão para Quadros Intermédios e Formação Específica (para a área de exploração, para a área oficial, para a área de infraestruturas, para a área comercial, para a área de contabilidade e finanças, para a área de logística, para a área de segurança, para a área do Secretariado, para a área do planeamento, para área de jurídico e contencioso, para a área de auditoria, para a área de comunicação e imagem, para área de tecnologias de informação e para área de recursos humanos). Foram previstas 7 ações de formação em gestão para a alta direção em com duração total 203 horas que cobririam 56 formandos. Para a formação em gestão para outros dirigentes e quadros superiores foram programadas 29 ações, abrangendo 348 formandos, num total de 1006 horas. 21 ações de formação foram previstas, 378 trabalhadores para formar, perfazendo 740 horas no total para a formação em gestão para quadros intermédios. Relativamente à formação específica, 114 ações foram perspectivadas, para cobrir 1233 trabalhadores, num total de 5998. Pode-se concluir que a formação específica lidera de forma esmagadora as ações constantes no Plano de formação do CFL-E.P. para 2018.

Quadro 6: Previsão de formação para 2018

Área	Ações de Formação	Formandos	Horas de Formação
Gestão para alta Direção	7	56	203
Gestão para outros dirigentes e quadros superiores	29	348	1006
Formação para quadros intermédios	21	378	740
Formação técnica específica	114	1233	5998

Fonte: Plano de formação 2018

De realçar que na formação técnica específica, dos 1233 previstos para formar, 565

pertencem as áreas ligadas ao core business da empresa. Para o ano de 2019 estes números decrescem: prevê-se formar 350 trabalhadores ligados às áreas de Exploração, de Oficinas Gerais e de Infraestruturas.

3.3.3. Organização da formação

A forma como a organização da formação é realizada no CFL-E.P. vai ser aqui descrita em cinco vertentes: as modalidades, os horários, tipo (interna/externa), competências a desenvolver e recursos (internos ou externos).

No que tange às modalidades, a formação geralmente é feita em salas de aulas e presencial, tal como confirmam a E1, o E2 e E3. Para a primeira, *“Fazemos em salas de aulas e presencial”*; para o segundo, *“É feita em regime presencial, na sala de aula, na empresa”*; e para o terceiro, *“As formações, geralmente, são presenciais em salas de aulas”*.

Prestando atenção aos horários da formação, ela é realizada em horário normal de trabalho. Tal facto é confirmado pelas chefias intermédias. Para o E2, *“A formação é feita no local de trabalho, na hora de serviço”*; para E3, *“As formações são realizadas em horários de trabalho”*; e, para E4, *“As formações são feitas no horário normal de trabalho”*.

As formações são na sua maioria internas, existindo também algumas formações externas como refere a E1:

“Nós temos formações internas e outras externas.”(P Nós temos formações internas e outras externas. Temos formação dentro e fora da empresa. Temos formações externas, mas para não deslocarmos o pessoal a empresa formadora é que vem ministrar formação no nosso local de trabalho”.

Dada a característica do setor, a formação na empresa visa predominantemente desenvolver competências técnicas para o exercício da atividade ferroviária. Para ilustrar o afirmado atrás, apresenta-se algumas palavras de E1, de E4 e E5. Para a primeira, a formação *“visa desenvolver competências técnicas e comportamentais.”*; para o segundo, *“São sobretudo aquelas competências que estão ligadas à atividade”*; e, para o último, *“São formações específicas ligadas as profissões e carreiras específicas dos caminhos de ferro”*.

Os recursos usados para a formação são integralmente do CFL-E.P., tal como atestam algumas chefias intermédias: E1, *“Os recursos são internos”*; E2, *“A empresa forma com os seus próprios recursos”*; e, E6, *“É pessoal interno que dá formação”*.

3.3.4. Realização da formação

Neste ponto serão apresentados aspetos constatados e que são importantes para a realização da formação, mormente os que têm que ver com os formadores, empresas externas de formação e gestão do tempo de formação.

No que concerne ao primeiro aspeto, embora não certificados, o CFL-E.P. dispõe de formadores próprios. Todavia, existem ações formativas em que se recorre a formadores externos, como se depreende das palavras de E1 *“Para além dos nossos formadores recorreremos às empresas externas para a formação”* e de E7 *“A parte técnica também que a gente teve essa formação na empresa também vieram pessoas de fora”*.

Relativamente ao segundo aspeto, o CFL-E.P. recorre também a empresas externas para formar os seus trabalhadores. O E2 confirma: *“Então a empresa tem que pagar a esses indivíduos reconhecidos pelo governo como estão autorizados para atribuir a carteira profissional”*. O E3 refere:

“São as empresas externas que formam o pessoal. Mesmo o pessoal técnico de algumas áreas, tipo maquinistas, que formamos nos últimos anos tivemos que recorrer aos serviços terceirizados. Contratamos algumas empresas, uma portuguesa até, que deu formação aos maquinistas. Mesmo os fatores também foi uma empresa portuguesa que deu a formação”.

A gestão da formação na empresa é feita pelo Chefe do Departamento de Formação. Mas, em algumas ações de formação pode alterar, como afirma o E4: *“Normalmente, quando há uma ação, quando está tudo pronto, nós alocamos um membro do Departamento que vai fazer o acompanhamento e seguimento dessa ação”*.

3.3.5. Avaliação da formação

Com base nos modelos de Kirkpatric (1998), Kirkpatric & Kirpatric (2007) e Meignant (1999), pode-se afirmar que na empresa a avaliação da formação é feita depois da formação, sendo ela conduzida pelos formadores. Dos dados recolhidos, no CFL-E.P. a avaliação é realizada nos níveis de satisfação e de aprendizagem, tal como afirmam E4, E5 e E1. Para o primeiro, *“Geralmente só se avalia o nível de satisfação dos formandos”*; para o segundo, *“Quando termina a formação dá-se uma prova teórica e prática pelo formador”*; e, para a terceira, *“Também é feita a avaliação dos conhecimentos”*.

No CFL-E.P. não existe a prática de se avaliar o nível de transferência de conhecimentos adquiridos na formação para as situações de trabalho e o impacto da formação na empresa. Desta maneira não se pode aferir em que medida os participantes de uma ação formativa

aplicam o que aprenderam quando voltam regressam ao trabalho e em que medida a organização beneficiou com a formação, o que permitiria analisar o retorno do investimento realizado.

CONCLUSÕES

Ao embrenharmos na aventura de realizar o estudo sobre políticas e práticas de formação em contextos de pouca informação sobre a matéria estávamos conscientes dos desafios a enfrentar, sem saber se os havíamos de vencer ou não. A agregar a este constrangimento está a pouca disponibilidade das empresas em se abrirem ao exterior e prestar a colaboração necessária para trabalhos de investigação. Vencida esta etapa, o material empírico recolhido permitirá o início do desbravamento do terreno para a produção de pesquisas relacionadas com a formação profissional contínua levado a cabo pelas empresas em Angola.

Durante o percurso foram obtidos elementos através de entrevistas semiestruturadas, seguindo guiões que tinham como base as questões orientadoras, e recolha documental.

Uma das questões a que esta pesquisa se propôs responder consistia em saber quais eram os objetivos da formação no CFL-E.P. O estudo revelou que a empresa formava os seus trabalhadores com o intuito de melhorar o seu desempenho no local de trabalho, mostrando uma orientação predominantemente vocacionada para o aumento da produtividade individual.

A outra questão visava obter resposta sobre de que forma a política de formação se articulava com a estratégia da empresa. Embora com reservas, pode-se afirmar que a estratégia da empresa articula com a formação tendo em conta que um dos desafios, nas palavras de um dos responsáveis, é torna-la rentável e sustentável.

A melhoria dos desempenhos individuais e os desempenhos da unidade foi o que se apurou quando se propôs a responder à questão relacionada com as prioridades da política de formação.

A outra questão de investigação colocada procurava obter resposta sobre os meios que eram consagrados à formação. O CFL-E.P. aloca poucos meios para a formação. Em termos financeiros, a verba disponibilizada para o efeito revelou-se irrisória; em termos materiais, o que é colocado à disposição da formação, aceitável; e, em termos humanos, o pessoal ligado à área de formação, carece de massa crítica para pensar e materializar a política de formação dos trabalhadores da empresa. Os formadores internos carecem de formação e certificação.

O envolvimento dos parceiros na formação dos trabalhadores pode ser considerado de mediano, porquanto as instituições públicas e privadas que intervêm nas ações formativas o fazem a pedido da empresa em si bem como sob contratação do órgão auxiliar do poder executivo de tutela.

Outras questões orientadoras preconizavam saber: em que departamento estavam integrados os serviços de formação, como se designavam e que pessoal era afeto à formação.

Embora havendo um Departamento de Formação, os serviços de formação estão integrados na Direção de Recursos humanos, revelando na ótica de Almeida et al. (2008) a pouca visibilidade e, porventura, reduzida importância/prestígio de tais serviços. Relativamente ao número de trabalhadores afetos à formação pode-se considerar um número aceitável. O que inspira preocupação é a ausência de pessoal com formação na área específica.

Para formações internas, o CFL-E.P. possui duas unidades de formação que possuem condições mínimas para a formação. Necessitam é de ser mais rentabilizados. Uma das formas para se conseguir tal desiderato é incrementar as relações estabelecidas com estruturas externas de formação que se mantêm a um nível baixo, a julgar pelas formações esporádicas realizadas.

Participam no diagnóstico das necessidades de formação a Direção de Recursos Humanos e as chefias diretas de cada unidade orgânica. A Direção de Recursos Humanos procede à avaliação de desempenho de cada trabalhador. Receciona das chefias diretas informações porque são eles que acompanham o dia a dia do trabalhador no exercício das suas funções. Através de um despacho, anexando a ficha para preencher, a direção responsável pela formação solicita aos responsáveis das áreas que identifiquem as necessidades de formação para o ano seguinte.

Ao avaliar o desempenho do trabalhador com vista à sua formação, o CFL-E.P. preconiza o aperfeiçoamento coletivo, enquadrando-se este método no grupo que Meignant (1999) designa por métodos centrados nas necessidades de competências da organização.

Outra questão orientadora tinha que ver com como é elaborado o Plano de formação. O Plano de Formação é elaborado pela Direção de Recursos Humanos com a colaboração de outros departamentos que enviam propostas de formação.

A formação na empresa é predominantemente presencial, em salas de aulas próprias, em contexto de trabalho e em forma de cursos, animados por formadores internos e externos, respetivamente, em horário normal de expediente. A formação visa desenvolver competências técnicas, sendo os recursos afetos à formação integralmente internos.

Respondendo a última questão orientadora, pode-se constatar que a realização da formação é gerida pelo Departamento de Formação do CFL-E.P. Para além do pessoal interno a empresa recorre a empresas externas para ministrar formação aos seus trabalhadores, que a concebe, levando tudo delineado: o horário, o número de horas, os programas, os conteúdos e outros aspetos necessários para a sua realização.

Finalmente, relativamente ao processo de avaliação da formação, ela é efetuada pelos formandos, pelos formadores e pelos responsáveis. Os formandos, no final da formação, recebem uma ficha para avaliar diversos aspetos relacionados com a formação. Os formadores

aplicam, no decurso e no final da formação, provas para aferir o nível de assimilação de conhecimentos. Por isso, a avaliação da formação no CFL-E.P. é feita somente nos 1º e 2º níveis, preconizados em modelos (Kirkpatric, 1998; Meignant, 1999; Kirkpatric & Kirkpatric, 2007).

Para concluir, esta investigação, pioneira em Angola, permitiu uma primeira aproximação ao estudo da formação profissional contínua realizada em contexto empresarial neste país, revelando os contornos que assumem as políticas e as práticas de formação numa grande empresa pública angolana.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, N. (2014). *Investigação naturalista em educação. Um guia prático e crítico*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Almeida, A. J. (2007). Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 2, 51-58.
- Almeida, A. J., Alves, N. (2011). Políticas de formação profissional contínua em Portugal: Convergência e Divergências entre os sectores público e privado. In Araújo, M & Martins, D. (Coord.) (2014). *Investigação e intervenção em recursos humanos* (pp. 709-722). Porto: Politema.
- Almeida, A. J., Alves, N., Bernardes, A., Neves, A.S. (2008). *Estruturas e práticas de formação das médias e grandes empresas em Portugal*. AAVV. VI Congresso Português de Sociologia. Lisboa: APS.
- Amado, J. (2013). *Manual de Investigação qualitativa em educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Arulampalam, W., Booth, A.L. (1998). Training and labour market flexibility: is there a trade-off? *Journal of industrial relations*, 36(4), 36-521.
- Bardin, L. (2018). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Barros, R. (2011). *Genealogia dos conceitos em educação de adultos: da educação permanente à aprendizagem ao longo da vida – um estudo sobre os fundamentos político-pedagógicos da prática educacional*. Lisboa: Chiado Editora.
- Bell, J. (2010). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Bernardes, A.C.P.C. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas – Situação actual e perspectivas futuras. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 6, 57-70.
- Bernardes, A. C. P. C. (2011). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas. Situação atual e perspectivas futuras*. (Tese de doutoramento). Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Bernardes, A. (2013). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas. A dimensão educativa do trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Bertaux, D. (1997). *Les récits de vie: L'enquête et ses méthodes*. Paris: Nathan.
- Bogdan, R.C., Biklen, S.K. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.

- Bourgeois, É. (2009). Les dispositifs d'apprentissage em formação d'adultes. In Barbier, J.-M., Bourgeois, E., Ruano-Borbalan, J.-C. & Chapelle, G. (dir), *Encyclopédie de la formation* (pp. 507-536). Paris: PUF.
- Caetano, A. (Coord.) (2007). *Avaliação da formação. Estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Canário, R. (2000). *Educação de adultos: um campo e uma problemática*. Lisboa: Educa.
- Canário, R. (2003). A aprendizagem ao longo da vida. Análise crítica de um conceito e de uma política. In Canário, R. (Org.), *Formação e situações de trabalho* (pp. 189-207). Porto: Porto Editora.
- Canário, R. (2007). Aprender sem ser ensinado. A importância estratégica da educação não formal. In Miguéns, M.I. (Dir.), *A Educação em Portugal (1986-2006). Alguns Contributos de Investigação* (pp. 207-267). Lisboa: Conselho Nacional da Educação (CNE).
- Cardim, José Casqueiro (2005). *Formação profissional: problemas e políticas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cardim, José Casqueiro (2012). *Gestão da formação nas organizações*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Cavaco, C. (2009). *Adultos pouco escolarizados. Políticas e práticas de formação*. Lisboa: Educa.
- Comissão Europeia (1995). *Livro branco. Ensinar e aprender. Rumo à sociedade cognitiva*. Luxemburgo: Comissão Europeia.
- Correia, J.A. (2003). Formação e trabalho: contributos para uma transformação dos modos de os pensar na sua articulação. In Rui Canário, (Org.), *Formação e Situações de Trabalho* (pp. 13-41). Porto: Porto Editora.
- Cruz, J. V. P. (1998). *A formação profissional em Portugal. Do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Edições sílabo.
- Delors, J., Muti, I. A., Amagi, I., Carneiro, R., Chung, F., Geremek, B., Gorham, W., Kornhauser, A., Manley, M., Quero, M. P., Savane, M., Singh, K., Stavenhagen, R., Won, S., Myong, M., Nanzhao, Z. (1998). *Educação: um tesouro a descobrir*. Brasília: MEC: Unesco.
- Doray, P. (1989). *Formation et mobilization. Le cas d'Aluminium Pechiney*. Lille: Presses Universitaires.
- Dubar, C., Gadéa, C. (2001). Sociologia da formação pós-escolar. In Carré, P.; Caspar, P. (Dir.) (2001), *Tratado das ciências e das técnicas da formação* (pp. 55-73). Lisboa: Instituto Piaget.

- Estevão, C., Gomes, C.A., Torres, L.L., & Silva, P. (2006). *Políticas e práticas de formação em organizações empresariais portuguesas*. Braga: Universidade do Minho. Instituto de Educação e Psicologia. Centro de Investigação em Educação.
- Estevão, Carlos (2001). Formação, gestão, trabalho e cidadania. Contributos para uma sociologia crítica da formação. *Educação & Sociedade*, 22(77),185-206.
- Expoente –Serviços de Economia e Gestão, S.A. (2007). *Manual de boas práticas – Recurso didáctico para formação intra - empresa*. Braga: Expoente – Serviços de Economia e Gestão, S.A.
- Gelderblom, A., de Koning, J. (2002). Exclusion of older workers, productivity and training. In Schömann, K. & O’Connell, P. (eds), *Education, training and Employment dynamics* (pp.243-259). Cheltenham: Edward Elgar.
- Ghon, M. G. (2014). Educação não formal. Aprendizagens e saberes em processos participativos. *Revista Investigar em educação – IIª Série* (1), 35-50.
- Golstein, I. L. (1980). Training in work organizations, *Annual Review of psychology*, 31, 229-272. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.001305>.
- Guerra, I.C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncipia Editora, Lda.
- Hager, P.; Laurent, J. (1990). Education and training: is there any longer a useful distinction? *The Vocational Aspect of Education*, 42(112), 53-60. <https://doi.org/10.1080/10408347308003481>
- Igalens, J. (1998). Reengineering de la fonction ressources humaines: contribution da GRH à la performance globale. In *Audit social et performance globale, act 16e Université d’été* (pp. 230-239). Aix- en – Provence: Institut de l’audit social
- Igalens, J. (2001). Gestão dos recursos humanos. In Carré, P.; Caspar, P. (Dir.) (2001), *Tratado das ciências e das técnicas da formação* (pp.121-142). Lisboa: Instituto Piaget.
- IQF- Instituto para a Qualidade na Formação, I.P. (2004). *Guia para a concepção de cursos e materiais pedagógicos*. Lisboa: IQF, I.P.
- IQF- I Instituto para a Qualidade na Formação, I.P. (2006). *Guia para a avaliação da formação*. Lisboa: IQF, I.P.
- Kirkpatrick, D.L. (1988). *Evaluating training programs: the four levels*. São Francisco: Berrett-Koehler.
- Kirkpatrick, D.L, Kirkpatrick, J.D. (2007). *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona: EPISE, SA.

- Latham, G.P. (1988). Human resource training and development, *Annual Review of psychology*, 39, 545-582.
- Le Boterf, G. (1991). *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*. Paris: Éditions d'Organization.
- Lei n.º 7/15 de 15 de junho, Diário da República n.º 87, Série I, Assembleia Nacional.
- Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro, Diário da República n.º 30, Série I, Assembleia da República.
- Lima, L. (2006). A educação de adultos não pode estar entregue ao mercado. In (Entrevista) aprender ao longo da Vida, 6, 2006/10/05. Disponível em http://www.direitodeaprender.com.pt/revista06_05.htm, consultado em 28 Julho 2018.
- Méhaut, P. (2009). Les entreprises et la formation de leur salaries. In Barbier, J.M., Bourgeois, E., Chapelle, G., Ruano-Borbalan, J. C. (2009). *Enciclopedia de la formation*. Paris:PUF, pp. 153-178.
- Meignant, A. (1999). *A gestão da formação*. Lisboa: Publicações Don Kixote.
- Mintzberg, H. (1995) *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Mintzberg, H. (2009) *Criando organizações eficazes. Estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Moura, M., Moura, K., Pedreira, J., Chagas, F., Nunes, C., & Simões, I. (2001). *Evolução das políticas de formação nas empresas*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Nogueira, M., Rodrigues, M.E. (n. d.). *Terminologia de formação profissional: alguns conceitos de base- II, Ministério do Emprego e da Segurança Social*. Lisboa: Comissão Interministerial para o Emprego.
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2010). *OECD indicators*. Disponível em <http://www.oecd.org>., consultado em 14 fevereiro 2019.
- Oliveira, L. A. (2013). *Ética em investigação científica. Guia de boas práticas com estudos de caso*. Lisboa: LIDEL – edições técnicas, lda.
- Parente, C. (1995). *Avaliação de impacto da formação sobre as trajetórias profissionais e a competitividade empresarial. Um ensaio em empresas do sector têxtil do Vale do Ave*. (Tese de mestrado). ISCTE, Lisboa.
- Parente, C. (2008). *Competências: formar e gerir pessoas*. Porto: Edições Afrontamento.

- Prodanov, C.C. & de Freitas, E.C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (2ª ed.). Rio Grande do Sul: Editora FEEVALE.
- Quivy, R., Campenhoudt, L.V. (2017). *Manual de investigação e ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., Cunha, M.C., Gomes, J.F.S., Cunha, C.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Sílabo.
- Rodrigues, A., Esteves, M. (1993). *A análise de necessidades de formação de professores*. Porto: Porto Editora.
- Sainsaulieu, R. (2001). Os <<efeitos formação>> na empresa. In Carré, P.; Caspar, P. (Dir.) (2001), *Tratado das ciências e das técnicas da formação* (pp. 91-102). Lisboa: Instituto Piaget.
- Salas, E., Cannon-Bowers, J.A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, XXX 471-497.
- Scott, W.R., Meyer, J.W. (1991). The rise of training programs in firms and agencies: an institutional perspective. *Research in Organizational Behavior*, 13, 297-323.
- Silva, A.I.O. (2016). *Diagnóstico de necessidades de formação da EQS: entre uma avaliação de satisfação e a concepção de um plano de formação*. (Tese de mestrado). Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto.
- Smith, A., Hayton, G. (1999). What drives enterprise training. Evidence from Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 10, 251-272.
- Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação (2014). *Carta ética- Instrumento de Regulação Ético-Deontológico*. Lisboa: SPCE.
- Stake, R.F. (2016). *A arte da investigação com estudos de caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- UNESCO (1977). *Actas de la Conferência General*. Paris: Presses Universitaires de France.
- UNESCO (1978). *Conferência Internacional da UNESCO sobre Educação de Adultos*. Braga: Universidade de Minho/Unidade de Educação de Adultos.
- UNESCO (1997). *Adult Education. The Hamburg Declaration. The Agenda for the Future*. Hamburg: UNESCO- Institut For Education.
- UNESCO (2009). *Convergence*. Leicester: National Institute of Adult Continuing Education
- Voisin, A. (2001). A economia da formação. In Carré, P.; Caspar, P. (Dir.) (2001), *Tratado das ciências e das técnicas da formação* (pp. 55-73). Lisboa: Instituto Piaget.
- Wexley, K. N. (1984). Personnel training. *Annual Review of Psychology*, 35, 519-551.
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso. Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Anexo 1.1.: Guião da Entrevista/E1

Objetivos Gerais da Entrevista: identificar as políticas e práticas de formação de trabalhadores

Objetivos Específicos da Entrevista:

- Identificar as políticas de formação implementadas pela Direção e pelo Departamento de Formação da empresa
- Saber as estruturas de formação existentes na empresa
- Conhecer as práticas de formação implementadas pela Direção e pelo Departamento de Formação da empresa

Nome da entrevistada:

Idade: _____ Anos de serviço na empresa: _____

Entrevistador:

_____ Data: _____ Local:

_____ Duração da entrevista: _____

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Questões	Observações
A – Legitimação da Entrevista	<ul style="list-style-type: none">- Legitimar a entrevista;- Motivar a entrevistada.	<ul style="list-style-type: none">- Informar a entrevistada sobre a temática e a finalidade da entrevista.- Sublinhar a importância da participação da entrevistada para o sucesso do trabalho.- Salientar o carácter restrito do	<ul style="list-style-type: none">- Proporcionar a entrevistada um ambiente que lhe permita estar à vontade e falar livremente sobre os seus pontos de vista.

		<p>uso das informações prestadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitar a autorização para gravar a entrevista. - Referir a disponibilidade para fornecer os resultados do trabalho. 	
B – Caracterização da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as estruturas da empresa e do Departamento de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conte-me a história da empresa. - Como está organizada a empresa? - De quem depende em termos funcionais? 	<ul style="list-style-type: none"> - Que departamentos compõem a Direção? - Cada departamento possui seções? Quais? - Pedir o organograma da empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a estrutura de recursos humanos da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pode dizer-me quantos trabalhadores tem a empresa? - Pode contar-me como está estruturada a Direção dos Recursos Humanos? 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de trabalhadores? - Níveis de escolaridade? - Níveis de qualificação? - Profissões? - Categorias profissionais? - Sexo? - Idade?
C – Caracterização das políticas de formação	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as políticas de 	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são a visão, os valores e os princípios da empresa? 	

	formação implementadas pela Direção e pelo Departamento de Formação da empresa.	- Qual é a estratégia da empresa para os próximos 3 anos?	
		- Quais são os objetivos da formação a curto prazo e a médio prazo?	
		- Como e por quem são definidos esses objetivos?	
		- Quais são as prioridades da formação?	- São para o desempenho de unidade? - Para desempenhos individuais? - Para investimentos? - Para mudança da organização? - Para evolução de carreira? - Para evolução das profissões? - Para evolução das qualificações? - Para objetivos específicos?
		- Como caracteriza a política de formação?	
		- Como é que a política de formação se articula com a estratégia da empresa? E com outros departamentos?	- A formação está alinhada com a estratégia que visa a inovação e a qualidade? - Que visa objetivos comerciais? - Que visa objetivos concorrenciais?

		- Quais os grupos profissionais mais abrangidos pela formação? Porque?	
		- O que pode dizer acerca do volume e investimentos em formação?	- Qual é o número de participantes? - Número de horas de formação/empregado
		- Qual é o montante consagrado para a formação?	- Qual é a percentagem da massa salarial afeta à formação? - Qual é o valor médio por formando? - A formação é realizada com recursos a fundos próprios ou subvenções? - Qual é o rácio por unidade?
		- A empresa possui parceiros sociais?	
		Quem é o responsável pela formação?	
D – Caracterização das estruturas de formação	- Saber as estruturas de formação existentes na empresa	- Pode informar em que direção ou departamento estão integrados os serviços de formação?	- De quem depende o Departamento de Formação? - Em que nível estão os serviços de formação na estrutura da empresa? - Como é a articulação funcional e transversal com os outros serviços?

			- Os serviços de formação são centralizados ou descentralizados?
		- Quantas unidades de formação possui a empresa?	
		- Têm relações com estruturas externas de formação?	- Com quem? - Empresas nacionais de consultadoria/formação? - Fornecedores de aplicações informáticas? Formadores isolados? - Fornecedores de equipamentos? - Universidades e Politécnicos? - Empresas multinacionais de consultadoria/formação? - Escolas Secundárias/profissionais? - Associações Profissionais?
		- Quais são as funções do Departamento de Formação?	
		Quem são os interlocutores privilegiados do Departamento de	

		Formação na empresa?	
		- Especificamente aos profissionais de formação, o que nos pode dizer acerca das suas qualidades e formação?	- Quantos responsáveis, técnicos, formadores e administrativos existem? - Qual é a sua formação académica? - Como é feita a seleção e formação do pessoal afeto aos serviços de formação?
E – Caraterização das práticas de formação	- Conhecer o processo de diagnóstico de necessidades de formação.	- Como é feito o diagnóstico de necessidades de formação? - Com que periodicidade? - Quais são os atores ou fontes utilizadas na análise das necessidades de formação?	- Os responsáveis de que departamento? - As chefias diretas, a avaliação do desempenho, o plano de formação do ano anterior, os trabalhadores através das chefias diretas, o relatório de avaliação do impacto da formação, os trabalhadores individualmente através de formulário próprio, especialistas internos, especialistas externos/consultores, os clientes, os sindicatos, a comissão de trabalhadores ou outros?
	- Conhecer o processo de elaboração e divulgação do plano de formação.	- Como é elaborado o plano de formação? Quem o elabora?	

		<ul style="list-style-type: none"> - Como são divulgadas as ações? - Como são selecionados os formandos? Quais os critérios privilegiados? 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as modalidades de organização da formação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Especifique, por favor, as modalidades de formação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presencial, distância, em sala, contexto de trabalho ou coaching, horário de trabalho ou em horas extras?
	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer como é organizada a formação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Como é organizada a formação? 	<ul style="list-style-type: none"> - A formação é interna ou externa? Porquê? - Recursos são internos ou externos? - Quem é responsável pela formação? - Que tipo de competências visa a formação desenvolver?
	<ul style="list-style-type: none"> - Saber como é realizada a formação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Como é realizada a formação? 	<ul style="list-style-type: none"> - Recorrem a empresas externas? Porquê? - Corpo de formadores? - Como são geridos os tempos consagrados à formação?
	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer os tipos de avaliação realizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Como é efetuada e quem faz a 	<ul style="list-style-type: none"> - Momentos de avaliação? - A informação recolhida?

		<p>avaliação da formação?</p> <p>- Como avalia o papel da formação para o desenvolvimento da empresa e dos trabalhadores?</p>	<p>- Os principais intervenientes na avaliação?</p> <p>- Até a que nível é efetuada (nível 1/nível 2/nível 3/ Nível 4).</p>
F – Finalização da Entrevista	<p>- Terminar a entrevista, dando oportunidade para a entrevistada acrescentar algo sobre a temática</p>	<p>- Deseja acrescentar mais alguma coisa que não tenha sido referida nesta entrevista?</p> <p>- Obrigado pela colaboração!</p>	

Anexo 1.2.: Transcrição da Entrevista/E1

1- Conte-me a história da empresa. Como está organizada?

R: O Caminho de Ferro de Luanda é uma empresa centenar, fundada aos 31 de Outubro de 1888. Tem a sua sede na Estação do Bungo. Tem a linha geral que percorre Luanda/Malange, passando pelas províncias de Luanda, Bengo, Kwanza Norte e Malange. Tem como Presidente do Conselho de Administração o Dr. Júlio Bango, como administrador para a Área Financeira o administrador Abel Lopes, como Administrador para a Área o administrador Técnica Manuel João Lourenço e dois administradores não executivos, que são: o Dr. Diogo de Jesus e o Rufino Manuel da Conceição Júnior. A empresa tem um Conselho de Administração, Conselho Fiscal e várias direções. Não tenho um número exato neste momento. São 15 direções, o número de departamento (poderei fornecer a posteriori) e seções.

2- Fale da composição social dos trabalhadores.

R: A empresa tem 962 trabalhadores. Concretamente na minha direção, estão sob minha responsabilidade 36 trabalhadores, dos quais 15 homens e 21 mulheres.

3- Como está estruturada a Direção dos Recursos Humanos?

R: A Direção de Recursos Humanos está estruturada da seguinte forma: tem uma direção, com uma diretora nomeada, em comissão de serviço. Temos 4 departamentos que são: Departamento de Recursos Laborais, Departamento de Formação, Departamento de Processamento de Remunerações e o Departamento de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.

4- Quais são a visão, os valores e os princípios da empresa?

R: A visão é tornar uma empresa de referência ao nível do setor ferroviário nacional e na região da África Austral. A missão é transportar passageiros, mercadorias e meios com maior segurança possível. Os seus valores são a disciplina, responsabilidades e organização.

5- Qual é a estratégia da empresa para os próximos 3 anos?

R: A estratégia passa pela duplicação da via Bungo- Baia, pela modernização da via no troço Zenza- Cacuso, pela aquisição de novo material circulante, pela construção de novas oficinas, pela implementação das novas unidades de negócios, pela formação e capacitação técnico-profissional de todo pessoal e pela maximização dos meios circulantes e humanos disponíveis com vista a rentabilidade e sustentabilidade.

6- Quais são os objetivos da formação a curto e a médio prazo?

R: Os objetivos a curto e médio prazo são para melhorar o desempenho do trabalhador na realização da sua atividade para dar respostas urgentes às necessidades da empresa.

7- Como e por quem são definidos esses os objetivos?

R: Os objetivos são definidos pelo Conselho de Administração, mas a área de formação tem proposto algumas formações.

8- Quais as prioridades da formação?

R: As prioridades vão para as áreas operacionais por se tratarem do core business da empresa. A formação é para melhorar o desempenho do trabalhador visando maior produtividade da empresa.

9- Como caracteriza a política de formação?

R: A formação visa debelar as insuficiências e potencializar os trabalhadores.

10- Como é que a política de formação se articula com a estratégia da empresa? E com outros departamentos?

R: Potencializando o trabalhador para que a empresa tenha maior produtividade e para que a empresa cresça e possa ter maiores rendimentos.

11- Quais os Grupos profissionais mais abrangidos pela formação. Porquê?

R: As áreas operacionais por serem o core business da empresa são as mais abrangidas: a área dos maquinistas, a área dos condutores. Temos os revisores. Como são áreas que estão diretamente ligadas à exploração ferroviária, têm mais prioridade nas formações, embora não descurando formar outro pessoal que não pertencem às áreas operacionais.

12- O que pode dizer acerca do volume e investimentos em formação?

R: Tendo em conta as dificuldades que a empresa atravessa, a empresa não tem tido a capacidade de colocar os trabalhadores para serem formados. Em média forma-se 30 a 35 trabalhadores por ano. As formações duram 8 horas. Há também formações de 4 horas. São 8 horas por dia. Duram cerca de 15 dias ou uma semana. As formações de 5 horas são mais diárias. Levam cerca de uma semana. O Plano de formação é traduzido em termos de orçamento que achamos irrisório. Entendemos porque conhecemos a realidade da empresa em termos financeiros. Isto tem dificultado, de uma maneira ou de outra. O que recebemos do OGE (Orçamento Geral do Estado) é insuficiente para custear as despesas quer para os salários quer para as outras despesas. Mas daquilo que é de recursos próprios, fazemos a projeção de valores para a formação. Não recebemos subvenção. Os recursos são da empresa, embora tenhamos parceria com a LOGISTEL porque há algumas formações dos nossos trabalhadores, que é um projeto ou programa

do ministério. Alguns trabalhadores vão para a formação. Estas formações não são custeadas pela empresa, mas sim pelo órgão ou pela empresa formadora.

13- A empresa possui parceiros?

R: Temos parceiros que colaboram na formação (LOGISTEL, ENAD e INFORFIP).

14- Quem é o responsável pela formação?

R: É a Direção de Recursos humanos.

15- Em que direção ou departamento estão integrados os serviços de formação?

R: O Departamento de Formação está na Direção de Recursos Humanos. Dependemos do Pelouro da Administração para a área Financeira. O Departamento de Recursos elabora propostas de formação. Temos colaboração por parte de outras áreas, de outras direções. Elas têm o seu programa de formação. Submetem à Direção de Recursos Humanos. Não há imposição de ações formativas. Umas formações são propostas pela Direção de Recursos Humanos e outras são sob proposta das áreas.

16- Quantas unidades de formação possui a empresa?

R: Neste momento temos 2 entre aspas. Temos o Centro de Formação de Catete e também temos a escola de formação, que é nas oficinas gerais, embora neste momento esteja um pouco...Bom, praticamente, são consideradas 2.

17- Têm relações com estruturas externas de formação?

R: Para além da LOGISTEL temos também relações com a INAP (Instituto Nacional de Administração Pública) e com a INFORFIP, todas elas empresas nacionais.

18- Quais são as funções do Departamento de Formação?

R: Procede o diagnóstico, faz avaliação das necessidades de formação, concebe os programas e os projetos, o suporte formativo que vão de encontro às necessidades de formação.

19- Que tipos de competências visa a formação desenvolver?

R: Visa desenvolver competências técnicas e comportamentais.

20- Quem são os interlocutores privilegiados do Departamento de Formação na empresa?

R: São os chefes de departamentos.

21- Especificamente aos profissionais de formação, o que pode dizer acerca das suas qualidades e formação?

R: Os formadores na empresa Caminho de Ferro de Luanda são trabalhadores com longa permanência na empresa, trabalhadores com muita experiência. Nós, Departamento de Recursos Humanos, apresentamos uma proposta ao INCFA (Instituto Nacional dos Caminhos de Ferro de Angola) para a sua certificação. Aguardamos até ao momento o

seu pronunciamento. Essas são pessoas que trazem uma longa experiência e são essas pessoas indicadas para dar formação.

22- Como é feito o diagnóstico de necessidades de formação? Com que periodicidade?

R: O processo é feito através da avaliação de desempenho de cada trabalhador e das informações que recebemos das chefias diretas dos trabalhadores, porque são eles que acompanham o dia a dia do trabalhador no exercício das suas funções. Tem sido semestralmente.

23- Quais são os atores ou fontes utilizadas na análise das necessidades de formação?

R: Nós vamos ter com os responsáveis, às chefias diretas de cada unidade orgânica, que são eles que lidam diretamente com o pessoal. Eles baseiam-se na avaliação do desempenho do trabalhador. É uma das fontes para a constatação direta do exercício das funções de cada trabalhador.

24- Como e quem elabora o plano de formação?

R: O Plano de formação é elaborado pela Direção de Recursos Humanos com a colaboração de outros departamentos que enviam propostas de outras formações e com solicitações da Direção de Recursos ou do próprio Departamento de Formação às parceiras. Depois de elaborado, o Plano é submetido ao Conselho de Administração para a sua aprovação para posterior execução.

25- Como são divulgadas as ações?

R: São notificadas as áreas.

26- Como são selecionados os formandos?

R: Depois da notificação, as áreas fazem a seleção do seu pessoal para as respetivas formações.

27- Quais os critérios privilegiados?

R: As chefias seguem o critério de prioridade. Priorizam aqueles trabalhadores que têm melhor desempenho, trabalhadores que têm uma avaliação acima da média. Esses é que são priorizados.

28- Especifique, por favor, as modalidades de formação.

R: Fazemos em salas de aulas e presencial. Há formações que são ministradas na hora normal de expediente e outras fora da hora normal de expediente.

29- Como é organizada a formação?

R: Nós temos formações internas e outras externas. Temos formação dentro e fora da empresa. Temos formações externas, mas para não deslocarmos o pessoal a empresa formadora é que vem ministrar formação no nosso local de trabalho. Os recursos são internos.

30- Como é realizada a formação?

R: Para além dos nossos formadores recorremos às empresas externas para a formação. É o Chefe do Departamento de Formação quem gere a formação. Na sua ausência, gere um técnico indicado.

31- Como e quem efetua a avaliação da formação?

R: A avaliação é feita de forma periódica. No decurso da formação é feita pelos responsáveis, pelos formadores. Faz-se avaliação de satisfação. Também é feita a avaliação dos conhecimentos.

32- Como avalia o papel da formação para o desenvolvimento da empresa e dos trabalhadores?

R: A formação é importante porque cresce a empresa como também cresce o trabalhador. O trabalhador leva para a empresa aquilo aprendeu na formação e aí a empresa tem maior nível de produtividade e satisfação para os trabalhadores.

Anexo 1.3.: Guião da Entrevista/E2

Objetivos Gerais da Entrevista: identificar as políticas e práticas de formação de trabalhadores

Objetivos Específicos da Entrevista:

- Identificar as políticas de formação implementadas pela Direção de Recursos Humanos e Departamento de Formação da empresa
- Saber as estruturas de formação existentes na empresa
- Conhecer as práticas de formação implementadas pela Direção e pelo Departamento de Formação da empresa

Nome da entrevistada:	
_____	idade: _____
_____ Anos de serviço na empresa: _____	
Entrevistador:	
_____	Data: _____ Local: _____
_____ Duração da entrevista: _____	

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Questões	Observações
A – Legitimação da Entrevista	<ul style="list-style-type: none">- Legitimar a entrevista;- Motivar o entrevistado.	<ul style="list-style-type: none">- Informar o entrevistado sobre a temática e a finalidade da entrevista.- Sublinhar a importância da participação do entrevistado para o sucesso do trabalho.- Salientar o carácter restrito do	<ul style="list-style-type: none">- Proporcionar a entrevistada um ambiente que lhe permita estar à vontade e falar livremente sobre os seus pontos de vista.

		<p>uso das informações prestadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitar a autorização para gravar a entrevista. - Referir a disponibilidade para fornecer os resultados do trabalho. 	
B – Caracterização da estrutura organizacional e departamental	- Conhecer as estruturas da empresa e do Departamento.	- Pode dizer-me como está estruturado o setor de atividade que chefia?	
	- Conhecer a estrutura de recursos humanos da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Pode dizer-me quantos trabalhadores estão sob sua responsabilidade? - Níveis de escolaridade? - Níveis de qualificação? - Profissões? - Categorias profissionais? - Sexo? - Idade? 	
C – Caracterização das políticas de formação		- Gostaria de saber os objetivos da formação a curto e a médio prazo.	

	<p>- Identificar as políticas de formação implementadas pela Direção e pelo Departamento de Formação da empresa.</p>	<p>- Quais são as prioridades da formação?</p>	<p>- São para o desempenho de unidade?</p> <p>- Para desempenhos individuais?</p> <p>- Para investimentos?</p> <p>- Para mudança da organização?</p> <p>- Para evolução de carreira?</p> <p>- Para evolução das profissões?</p> <p>- Para evolução das qualificações?</p> <p>- Para objetivos específicos?</p>
		<p>- O que pode dizer acerca do volume e investimentos em formação?</p>	<p>- Qual é o número de participantes?</p> <p>-Número de horas de formação/empregado.</p>
		<p>- Qual é o montante consagrado à formação?</p>	<p>- Qual é a percentagem da massa salarial é afeta à formação?</p> <p>- Qual é o valor médio por formando?</p> <p>- A formação é realizada com recursos a fundos próprios ou subvenções?</p> <p>- Qual é o rácio por unidade?</p>
		<p>- Têm relações com estruturas externas de formação?</p>	<p>- Com quem?</p> <p>-Empresas nacionais de consultadoria/formação?</p> <p>- Fornecedores de aplicações informáticas?</p> <p>Formadores isolados?</p>

			<ul style="list-style-type: none"> - Fornecedores de equipamentos? - Universidades e Politécnicos? - Empresas multinacionais de consultadoria/formação? - Escolas Secundárias/profissionais? - Associações Profissionais?
		Que tipo de competências visa a formação desenvolver?	
		- Especificamente aos profissionais de formação, o que nos pode dizer acerca das suas qualidades, formação e carreira?	<ul style="list-style-type: none"> - Quantos responsáveis, técnicos, formadores e administrativos existem? - Qual é a sua formação académica? - Como é feita a seleção e formação do pessoal afeto aos serviços de formação?
	- Conhecer o processo de diagnóstico de necessidades de formação.	- Como participam no diagnóstico de necessidades de formação levado a cabo pela empresa?	
	- Conhecer o processo de elaboração e divulgação do plano de formação.	- Como é elaborado o plano de formação? Quem elabora? - Como são divulgadas as ações?	

		-Como são selecionados os formandos? Quais os critérios privilegiados?	
	- Conhecer as modalidades de organização da formação.	- Especifique, por favor, as modalidades de formação.	- Presencial, distância, em sala, contexto de trabalho ou coaching, horário de trabalho ou em horas extras?
	- Conhecer como é organizada a formação.	- Como é organizada a formação?	- A formação é interna ou externa? Porquê? - Recursos são internos ou externos? - Quem é responsável pela formação?
	- Saber como é realizada a formação.	- Como é realizada a formação?	- Recorrem a empresas externas? Porquê? - Corpo de formadores? - Como são geridos os tempos consagrados à formação?
	- Conhecer os tipos de avaliação realizada	- Como é efetuada e quem faz a avaliação da formação? - Como avalia o papel da formação para o desenvolvimento da empresa e dos trabalhadores?	- Momentos de avaliação? - A informação recolhida? - Os principais intervenientes na avaliação? - Até a que nível é efetuada (nível 1/nível 2/nível 3/ Nível 4).
F – Finalização da Entrevista	- Terminar a entrevista, dando	- Deseja acrescentar mais alguma coisa	

	oportunidade para a entrevistada acrescentar algo sobre a temática	que não tenha sido referida nesta entrevista? - Obrigado pela colaboração!	
--	--	--	--

Anexo 1.4.: Transcrição da Entrevista/E2

1- Pode dizer-me como está estruturado o setor de atividade que chefia?

R: Na minha área de operações existem 4 departamentos. Temos o Departamento de Operações que tem uma seção que controla o pessoal, tem a seção que controla as locomotivas (o estado técnico das mesmas), tem uma inspeção (que supervisiona todo o trabalho feito tanto na seção do pessoal tanto como na seção das locomotivas). Tenho o Departamento de Tráfego (superentende a atividade dos comboios, formação dos comboios, a deformação dos comboios, gere o parque do material – carruagens, vagões). Tem duas seções: seção do pessoal (gere o pessoal) e a seção que cuida do material (carruagens, vagões), que zela pela manutenção dos mesmos. Tem o Departamento de Posto de Comando. Este departamento chamado de PCC (Posto de Comando e Controlo da Circulação) é que controla em tempo real a localização dos comboios, os cruzamentos, a atividade de todo comboio nas estações a nível de Luanda/Malange). Tem também o Departamento de Segurança e Regulamentação Ferroviária. Este departamento de segurança é só para questões de circulação de comboios. Todo e qualquer aspeto que lesa a segurança da empresa, que não seja relacionada com o comboio, à linha férrea, tem outra área que se responsabiliza por isso. O Departamento de Segurança é só para questões que interferem na circulação de comboio ou na linha férrea. Este departamento também se responsabiliza pelo todo manual técnico que tem a ver com formação do pessoal relativo aos comboios e toda regulação do pessoal itinerante. Portanto, tem 2 seções: seção que responde pela segurança e a seção que responde pela regulamentação. Tem um secretariado e tem um diretor adjunto. É assim que está constituída a direção que não é a direção de operações, mas direção de exploração. Que tem o departamento de operações, o departamento de tráfego, o posto de comando e controlo de circulação e o departamento de segurança e regulamentação.

2- Quantos trabalhadores estão sob sua responsabilidade?

R: Esta direção conta com 143 trabalhadores. É a segunda direção com mais trabalhadores na empresa. A média de escolaridade é o nível médio. Quando os trabalhadores são admitidos, após a formação, na direção de exploração, todos os indivíduos são submetidos obrigatoriamente a formação ferroviária. É uma formação específica. Nós admitimos técnicos médios que têm algum conhecimento técnico. Já no caminho de ferro, passam por uma formação para serem maquinistas, para serem chefes de estação ou para serem condutores. Esses condutores são considerados chefes

de comboio. Assim como comandante de bordo tem a função de condutor. Só assim, depois da formação, os que estiverem aptos eles passam ao nível de 3ª. Começam com o nível de 3ª, depois vão subindo, 2ª, 1ª, principal até ao grau mais alto que é de inspetor. Dos 143 trabalhadores temos mais ou menos ali 20 mulheres nesta área. Talvez 10 a 15%. A média de idade, estamos mais ou menos em 35 anos.

3- Quais são os objetivos da formação a curto e a médio prazo?

R: Nós formamos a contar com médio prazo, porque é uma formação específica. Sendo uma formação específica não podemos ter muito mais do que precisamos. Temos sempre uma margem mínima, mas quando há previsões de uma atividade formamos. Mas não formamos para ficar no estaleiro ou na lista de espera.

4- Quais as prioridades da formação?

R: A Formação visa um só objetivo: é capacitar o funcionário a desenvolver melhor as suas atividades. Criar mais habilidade, fazer o serviço bem feito. Se ele mantiver mais habilidades, souber fazer bem o trabalho, é um ganho para a empresa, não é só para ele próprio é para a empresa, um ganho para o país. Esse é o foco da formação. Costuma haver refrescamento.

5- O que pode dizer acerca do volume e investimentos em formação?

R: Ao nível da empresa estamos com dificuldades, porque formar significa gastar. A nossa empresa está com dificuldades de tesouraria. A formação às vezes tem sido de forma muito leve. Deveria ser mais de forma mais profunda. Nalguns casos não conseguimos devido a essas limitações. Mas temos sempre algum refrescamento on job, para ver se o funcionário não adormece.

6- A empresa tem relações com estruturas externas de formação?

R: Há relações com empresas fornecedoras de equipamento. Há impressão que os fornecedores de equipamento acabam formando nosso pessoal, mas não é bem assim, porque uma formação carece a pessoa dominar o próprio meio. Não costuma ser assim. Tem sido um esclarecimento muito breve, muito superficial sobre o meio. Não é aquilo que nós chamaríamos de formação.

7- Têm relações com estruturas externas de formação?

R: Sim, com as empresas fornecedoras de equipamento.

8- Que tipos de competências visa a formação desenvolver?

R: Quando recebemos a informação, nós queremos que o funcionário esteja devidamente capacitado para poder resolver problemas no posto do desempenho da sua atividade. Nós estamos muito preocupados é com que o funcionário esteja

devidamente habilitado para ultrapassar algum constrangimento, algum problema que lhe apareça na execução da sua atividade.

9- Especificamente aos profissionais de formação, o que pode dizer acerca das suas qualidades e formação?

R: Nós temos pessoal só para formar o pessoal. Eles servem como consultores. Trabalhadores de caminho de ferro já em fim de carreira. Temos 4 consultores. São de nível médio. Temos 4, não é porque são só esses 4. Existiram mais, mas os outros atingiram a idade e foram dispensados. Alguns destes 4, temos 3 que já atingiram a idade, mas devido a vasta experiência que têm, para além da experiência, também têm aquela sabedoria de poderem passar o testemunho. Então a eles já passaram a informação de formadores, então eles é que foram aproveitados para, em on job ou em períodos programados pela área de formação da empresa, eles pudessem participar. São pessoas autorizadas pela administração da empresa a formar o pessoal. Já lá vai muito tempo nós solicitamos a tutela e ao conselho que os formadores pudessem passar por um refrescamento, de uma formação para formadores. Eles merecem um refrescamento, a atualização, a metodologia. A gente anda a aguardar a realização desse nosso desejo.

10- Como participam no processo de diagnóstico de necessidades de formação?

R: Participamos no processo fazendo chegar a nossa opinião sobre as necessidades de formar.

11- Como e quem elabora o plano de formação?

R: A elaboração do Plano tem a participação de todos os responsáveis das áreas. Depois é compilado, apresentado ao Conselho, é aprovado e fica sob a responsabilidade da Direção do Pessoal. A Direção de Recursos Humanos é que gere depois esse processo. Os Planos de formação são anuais. Nós remetemos as nossas necessidades sempre no fim de ano.

12- Como são selecionados os formandos?

R: As áreas, por exemplo na minha área, nós selecionamos de acordo com o número. Se for um número inferior ao que nós temos, então selecionamos os melhores. Os mais aplicados é que se vão beneficiar da formação. Quando pedem um número que seja maior, que dá para todos participarem, nós mandamos todos para a formação. Para a divulgação das ações de formação, faz-se sair um anúncio autorizado. A direção dos Recursos Humanos propõe ao Conselho e o Conselho depois manda fazer sair em comunicado, as áreas que vão ser privilegiadas nas sessões de formação. Somos informados por escrito. A formação abrange quase todo pessoal, com maior realce para

quem está na área operacional, os que estão mesmo no serviço dos comboios ou área que tem a ver com a segurança dos comboios.

13- Especifique, por favor, as modalidades de formação.

R: A formação é feita no local de trabalho, na hora de serviço. Não é feita online. É feita em regime presencial, na sala de aula, na empresa. É feita também enquanto ele desempenha a sua atividade. A formação é feita on job. É acompanhado por alguém autorizado para participar na sua formação ou algum instrutor da área específica, que lhe acompanha. Temos os inspetores que acompanham para que o funcionário se sinta mais seguro ao executar a sua atividade. A formação não é feita fora das horas normais de serviço. Trabalhador quando é notificado para participar numa ação de formação ele é dispensado da atividade laboral, participa na formação. Normalmente é um período, ou no período da manhã ou no período da tarde. Temos os inspetores que acompanham para que o funcionário se sinta mais seguro ao executar a sua atividade.

14- Como é organizada a formação?

R: Neste capítulo os recursos para a formação são internos. A empresa forma com os seus próprios recursos. Não temos tido um apoio extra nesse caso. Não sei se existe uma verba específica para a formação. Existe um Departamento de Formação. Mas quando há uma formação, pode ser uma formação específica para maquinista. É específica. Se for uma formação para chefe de estação também é uma formação específica. O Conselho por despacho, depois indica quem é o indivíduo responsável pela superintendência daquele curso. Vai variando em função do tipo de curso, dos destinatários do curso.

15- Como é realizada a formação?

R: Quanto aos refrescamentos, as atualizações, o nosso pessoal sénior que temos é que participam nessa formação, nesse ato de refrescamento. Agora, aqueles que vão obter a carteira profissional precisam de ser formadas por entidades indicadas pela tutela. Então a empresa tem que pagar a esses indivíduos reconhecidos pelo governo como estão autorizados para atribuir a carteira profissional. São empresas nacionais que dão formação, mas com formadores estrangeiros. Após a obtenção da carteira profissional os nossos técnicos seniores da empresa estão habilitados para dar refrescamentos. Não tenho em mente como é organizada a formação relativamente os tempos dedicados à formação, em geral. Na nossa área de exploração existem várias matérias a serem administradas, vários temas. Em função da relevância do tema, este tema vai merecer mais horas de formação. É assim que é administrado o tempo. Temos disciplinas

nucleares. Estas merecem maior atenção. As outras vão, em função da sua relevância, merecendo a sua atenção.

16- Como e quem efetua a avaliação da formação?

R: É feita a avaliação depois da formação. Os funcionários são submetidos a um teste. Aquele teste é um teste teórico. Pode ser um teste prático. Em função do tempo, depois de um tempo de formação eles são avaliados na prática. Aqui não é feita a avaliação de satisfação. Tem faltado também um teste psicotécnico antes das pessoas serem submetidas a uma ação de formação. Tem faltado também o psicotécnico. Eu considero ser muito importante. Às vezes as pessoas têm dificuldades na coordenação motora. O individuo acaba fazendo a formação, mas tem algum problema. Há uma ficha de avaliação em que os funcionários preenchem essas fichas de avaliação e submetemos a Direção de Recursos Humanos. A avaliação tem muitos pontos. Tem assiduidade, tem comportamento, tem a prática, o exercício da sua atividade, a atenção, a higiene. São muitos aspetos que concorrem para a avaliação do funcionário. Estamos mais preocupados no trato do trabalhador com os seus colegas, como é que ele encara o trabalho. É mais esse aspeto, o aspeto humano.

17- Como avalia o papel da formação para o desenvolvimento da empresa e dos trabalhadores?

R: É muito importante conforme já mencionei no início. A formação é muito importante porque ninguém nasceu sabendo as coisas. Mesmo aquele que já sabe acaba esquecendo às vezes, perdendo habilidades, às vezes perde a destreza, então a formação é algo muito importante porque capacita o funcionário a desempenhar melhor as suas atividades, em fazer sempre bem as coisas. Ele quando faz bem as coisas, ele próprio ganha confiança naquilo que faz. Quando ganha confiança as pessoas que estão ao seu redor também ganham confiança nessa pessoa. Esse é um ganho para ele e para a empresa, a organização na qual ele está incorporado. Por isso a formação é muito importante. Não deve ser vista como uma perda de dinheiro, mas como um investimento. Há sempre retorno.

Anexo 1.5.: Guião da Entrevista/E3

Objetivos Gerais da Entrevista: identificar as políticas e práticas de formação de trabalhadores

Objetivos Específicos da Entrevista:

- Identificar as políticas de formação implementadas pela Direção de Recursos Humanos e Departamento de Formação
- Saber as estruturas de formação existentes na empresa
- Conhecer as práticas de formação implementadas pela Direção e pelo Departamento de Formação da empresa

Nome da entrevistada:	
_____	Idade: _____
_____ Anos de serviço na empresa: _____	
Entrevistador:	
_____	Data: _____ Local: _____
_____ Duração da entrevista: _____	

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Questões	Observações
A – Legitimação da Entrevista	- Legitimar a entrevista; - Motivar a entrevistada.	- Informar o entrevistado sobre a temática e a finalidade da entrevista. - Sublinhar a importância da participação do entrevistado para o sucesso do trabalho. - Salientar o carácter restrito do uso das	- Proporcionar a entrevistada um ambiente que lhe permita estar à vontade e falar livremente sobre os seus pontos de vista.

		<p>informações prestadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitar a autorização para gravar a entrevista. - Referir a disponibilidade para fornecer os resultados do trabalho. 	
<p>B – Caracterização do Centro de Formação</p>	<p>- Conhecer as estruturas da empresa e do Centro de Formação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Começo por lhe pedir que me conte a história do centro de formação. - Qual é a missão do centro? Quais são as finalidades e os objetivos? - Como está organizado o Centro de Formação? De quem depende em termos funcionais? 	<ul style="list-style-type: none"> - Possui departamentos ou seções? Quais? - Pedir o organograma da empresa e do centro. - Quantas unidades de formação existem? - Em que nível estão os serviços de formação na estrutura da empresa? - Como é a articulação funcional e transversal com os outros serviços? - Os serviços de formação são centralizados ou descentralizados?
	<p>- Conhecer a estrutura de recursos humanos do centro</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quantas pessoas trabalham no centro? 	

		<ul style="list-style-type: none"> - Como se distribuem por: Nível de escolaridade? De qualificação? Profissões? Categorias profissionais? Sexo? Idade? 	
C – Caracterização das políticas de formação	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as políticas de formação implementadas pela Direção e pelo Departamento de Formação da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Gostaria de saber os objetivos da formação a curto e a médio prazo. 	
		<ul style="list-style-type: none"> - Como e por quem são definidos esses objetivos? 	
		<ul style="list-style-type: none"> - Quais são as prioridades da formação? 	<ul style="list-style-type: none"> - São para o desempenho de unidade? - Para desempenhos individuais? - Para investimentos? - Para mudança da organização? - Para evolução de carreira? - Para evolução das profissões? - Para evolução das qualificações?

			- Para objetivos específicos?
		- Podemos saber como a formação se articula com a estratégia da empresa? E com os outros departamentos?	- A formação está alinhada com a estratégia que visa a inovação e a qualidade? - Que visa objetivos comerciais? - Que visa objetivos concorrenciais?
		- Quais os grupos profissionais mais abrangidos pela formação? Porquê?	
		- O que pode dizer acerca do volume e investimentos em formação?	- Qual é o número de participantes? -Número de horas de formação/empregado.
		- Qual é o montante consagrado para a formação?	- Qual é a percentagem da massa salarial é afeta à formação? - Qual é o valor médio por formando? - A formação é realizada com recursos a fundos próprios ou subvenções? - Qual é o rácio por unidade?
		- A empresa possui parceiros sociais?	

		- Quem é o responsável pela formação?	
D – Caraterização das estruturas de formação	- Saber as estruturas de formação existentes na empresa	- Pode informar em que departamento estão integrados os serviços de formação?	- Como se designa os serviços de formação?
		- Podemos saber que meios dispõe para formação?	- Possui projetores, computadores, espaços próprios, equipamento técnico, formadores a tempo inteiro, orçamento próprio, vídeos e DVD, biblioteca técnica, software pedagógico e software para e-learning?
		- Têm relações com estruturas externas de formação?	- Com quem? - Empresas nacionais de consultadoria/formação? - Fornecedores de aplicações informáticas? Formadores isolados? - Fornecedores de equipamentos? - Universidades e Politécnicos? - Empresas multinacionais de consultadoria/formação? - Escolas Secundárias/profissionais?

			- Associações Profissionais?
E – Caraterização das práticas de formação	- Conhecer o processo de diagnóstico de necessidades de formação.	- Como é feito o diagnóstico de necessidades de formação? - Com que periodicidade?	- Os responsáveis de que departamento? - As chefias diretas, a avaliação do desempenho, o plano de formação do ano anterior, os trabalhadores através das chefias diretas, o relatório de avaliação do impacto da formação, os trabalhadores individualmente através de formulário próprio, especialistas internos, especialistas externos/consultores, os clientes, os sindicatos, a comissão de trabalhadores ou outros?
	- Conhecer o processo de elaboração e divulgação do plano de formação.	- Como é elaborado o plano de formação? - Como são divulgadas as ações? - Como são selecionados os formandos?	
	- Conhecer as modalidades de	- Especifique, por favor, as	- Presencial, distância, em sala, contexto de trabalho ou coaching, horário de

	organização da formação.	modalidades de formação.	trabalho ou em horas extras?
	- Conhecer os meios de apoio à formação (recursos humanos, isto é, formadores e materiais.	- Como é realizada a formação?	- Recorrem a empresas externas? Porquê? - Corpo de formadores? - Como são geridos os tempos consagrados à formação?
	- Conhecer os tipos de avaliação realizados.	- Como é efetuada e quem faz a avaliação da formação? - Como avalia o papel da formação para o desenvolvimento da empresa e dos trabalhadores?	- Momentos de avaliação? - A informação recolhida? - Os principais intervenientes na avaliação? - Até a que nível é efetuada (nível 1/nível 2/nível 3/ Nível 4).
F – Finalização da Entrevista	- Terminar a entrevista, dando oportunidade para o entrevistado acrescentar algo sobre a temática	- Deseja acrescentar mais alguma coisa que não tenha sido referida nesta entrevista? - Obrigado pela colaboração!	

Anexo 1.6. – Transcrição da Entrevista/E3

1- Pode contar a história do Centro de Formação?

R: Sobre o Centro de Formação não tenho muito que contar porque o Centro de formação é praticamente um bebé. Nasceu em Agosto de 2017. Foi inaugurado pela sua excelência o Ministro dos Transportes Dr. Augusto da Silva Tomás e por sua excelência o Governador da Província de Luanda o general Higino Carneiro. Desde a sua inauguração o Conselho de Administração do Caminho de Ferro naquela altura criou uma comissão gestora que fez o diagnóstico no sentido de em primeiro lugar, legalizar o centro junto ao ministério e, em segundo lugar, arrancar logo com o primeiro curso. Essa comissão naquela altura constituída por diretores do Caminho de Ferro de Luanda onde fui integrante desta comissão. Fizemos o trabalho completo e remetemos ao conselho de Administração e por sua vez o Conselho de Administração remeteu ao ministério. Desde essa altura não recebemos um feedback. Mas ainda assim nós, naquela altura comissão, tendo em conta a dimensão da infraestrutura e os equipamentos que existem no próprio Centro, nós propusemos ao Conselho de Administração que criasse uma força de polícia para a segurança da empresa para assegurar a própria infraestrutura. O Centro de Formação é uma instituição que está composta por 3 edifícios. Tem o edifício de ensino, tem o dormitório e tem o edifício dos laboratórios. Pela sua missão nós achamos conveniente ter força de segurança para garantir a segurança do Centro. Fizemos a proposta de ter alguém responsável, alguém que denominamos de zelador. Esta pessoa tem a incumbência de inventariar, em companhia com alguns seguranças os equipamentos que existem no Centro. Atualmente, o novo Conselho de Administração achou melhor, tendo em conta a dimensão da infraestrutura, pela importância que tem na empresa, criar uma unidade orgânica, uma direção com a responsabilidade de poder gerir o próprio Centro e a posteriormente criar todos os instrumentos de gestão que permitam o centro funcionar de acordo com os regulamentos da empresa, de acordo com as normas do Ministério e de outras instituições que já existem. Esta direção tem trabalhado com vista a chegar a esse objetivo.

2- Qual é a missão do Centro? Quais as finalidades e os objetivos?

R: O objetivo do Centro de Formação é dar a formação técnico-científica a todos os agentes ferroviários, estamos a dizer funcionários que trabalham diretamente ligados a exploração ferroviária. Estamos a falar dos maquinistas, dos condutores, revisores de materiais, chefes de estação, fatores, operadores de manobra, mecânicos, bilheteiros,

quer dizer, esses agentes que estão ligados diretamente a segurança ferroviária. Então há necessidade de; sazonalmente, esse pessoal ser refrescado, ser formado. Por isso é que o Centro de Formação foi criado.

3- Como está organizado o Centro de Formação? De quem depende em termos funcionais?

R: O Centro de Formação tem uma direção. Esta direção tem 3 membros: um que é o Diretor Geral e 2 Diretores Adjuntos. Tem os departamentos, depois dos departamentos vêm as seções. Temos o Departamento de Formação e Pedagogia, temos o Departamento de Serviços Técnicos, temos o Departamento de Serviços administrativos e Financeiros e temos o Departamento de logística, que é parte que vela pela gestão do dormitório, pois o Centro de Formação tem a componente de internato, porque nós temos um edifício que é só dormitório. Este edifício tem 3 pisos. Na parte do rés do chão, temos o refeitório, a lavandaria. No primeiro andar tem a parte dos quartos para os formandos, depois por cima tem os quartos para os formadores. Ao nível do CFL é o único centro de formação. Nós atualmente dependemos do Conselho de Administração do CFL. Somos uma unidade orgânica do CFL.

4- Quantas pessoas trabalham no centro?

R: Neste momento, daquilo que faz parte da estrutura do Centro, somos 3. Temos um Diretor, Diretor Adjunto e tem um inspetor que é esta pessoa que eu disse que faz o papel de zelador. Geralmente inventaria o património do Centro. Eu, como diretor, sou licenciado em gestão, também fiz a minha licenciatura em Lisboa, o Diretor Adjunto é engenheiro, também foi diretor no tempo das oficinas gerais, é licenciado em mecânica, formou-se na Rússia. O senhor que está lá, que é o inspetor Andrade ele é inspetor de movimento, quer dizer que é inspetor de carreira na área de circulação de comboios, exploração ferroviária. Ele atingiu o nível mais alto, mas ele é técnico médio. Em termos de categorias profissionais, eu sempre fui diretor, em função da minha formação sempre trabalhei em gestão, nunca tive uma categoria específica de caminho de ferro, embora estivesse em áreas ligadas ao core business da empresa, mas tive que ser submetido a algumas formações para poder fazer a leitura para permitir tomar certas decisões a respeito da área em que estava a trabalhar. Agora, o diretor Duarte também sempre foi responsável. Ele é engenheiro mecânico, mas não é uma função específica do caminho de ferro. Aquilo que tem a especificidade do caminho de ferro ele também nunca exerceu para além de ser engenheiro mecânico. O senhor Andrade sim, ele tem uma profissão de caminho de ferro, porque o inspetor de movimento é a categoria mais alta da pessoa que trabalha na área de exploração ligada à estação. Ele começa como

operador de manobra, depois vai para fator de estação, chefe de estação e inspetor. Ele atingiu o ponto alto. Relativamente a idade, o Duarte já tem 51 ou 50, o mais velho Andrade deve estar aí com 60, então é só dividir. Acho que a média está ali a volta de 45 anos de idade.

5- Gostaria de saber os objetivos da formação a curto e a médio prazo.

R: Geralmente, naquilo tem a ver com a componente empresa nós estamos preocupados em primeiro lugar, é que este trabalhador ao desempenhar as suas funções ele garanta segurança e qualidade do serviço que vai prestar. Ele garantindo qualidade a empresa naquilo que tem a ver com, economicamente falando, a empresa ganha mais clientes. Ele presta um serviço de qualidade, evita que haja acidentes e incidentes, porque acidentes e incidentes às vezes afugentam os clientes. Se ele já presta um serviço de qualidade então temos mais clientes. Essas formações são feitas mais neste sentido. Tem outra componente. Ele em vez de criar prejuízo para a empresa vai criar lucro. Quando ele é um funcionário malformado o que é que vai acontecer? Ele só vai danificar os meios e os meios que nós temos aqui são muitos caros. Danificação de uma locomotiva, de uma agulha, danificação de uma linha férrea custa muito para a empresa. Então a formação vem mesmo neste sentido. Ele também como pessoa passa a ser uma pessoa com comportamento diferente. Quem presta serviço de qualidade geralmente são pessoas que têm bons princípios. São pessoas disciplinadas, são pessoas que têm um sentido de responsabilidade acrescido e são pessoas sinceras. A formação para alguém é sempre importante. Nós remetemos uma proposta ao INCFA no sentido de nós realizarmos uma formação de aperfeiçoamento aos operadores de manobra por causa do índice de incidentes que nós temos constatado. O sentido é sempre evitar que haja prejuízos à empresa. Prejuízo é danificar os meios. Quando se danifica os meios a empresa perde. Deixamos de transportar passageiros.

6- Quais são as prioridades da formação?

R: Para nós, valorizamos a melhoria da prestação do funcionário no seu posto de trabalho.

7- Podemos saber como é que a política de formação se articula com a estratégia da empresa? E com outros departamentos?

R: A formação é aquilo que nós também ... mesmo na nossa casa, nossos pais quando nos enviam à escola estão a prever o nosso futuro. Aqui na empresa, eu acho que quando você forma um trabalhador você está a contribuir para o desenvolvimento da empresa. Você está a contribuir para que a empresa tenha sustentabilidade. Porque este trabalhador bem formado será sempre uma mais valia para a empresa. Quando

nós formamos um trabalhador estamos a fazer um investimento. É um investimento que você pode recuperar o capital investido a curto, a médio ou a longo prazo. Na minha opinião é sempre uma mais valia formar um trabalhador, porque este trabalhador vai contribuir sempre para o engrandecimento e sustentabilidade da empresa.

8- Quais os Grupos profissionais mais abrangidos pela formação. Porquê?

R: Geralmente são: o pessoal que está ligado à exploração, o pessoal ligado à infraestrutura, o pessoal que está ligado às oficinas gerais e o pessoal que está ligado à operação comercial. Esses são os mais beneficiados, porque esses são os que estão mais intrinsecamente ligados à circulação dos comboios. Todos eles juntos formam apenas o comboio. Eles são os componentes que formam a circulação dos comboios.

9- O que pode dizer acerca do volume e investimentos em formação?

R: Nesse aspeto, nos últimos cinco anos, sem medo de errar, a formação na empresa em termos de investimento é muito pouco. É pouco, posso dizer de 1 a 10 vou falar em 2, por causa da situação financeira. Eu sou de opinião, eu acho que isso não é só no Caminho de Ferro, é em quase todas empresas públicas. A grande dificuldade às vezes é estabelecer prioridades. Quando a gente coloca a formação como prioridade, como um investimento, como algo que nós vamos ter lucro a médio ou a curto prazo, então nós investimos mais. O que acontece aqui na nossa empresa e noutras empresas a questão da formação não é prioridade. Por isso é que o investimento que se faz é muito, muito reduzido. Quase nada, quase nada. Se calhar, quando conversar com a Direção de Recursos Humanos e fazer um balanço do grau de cumprimento do Plano de Formação vai ver que a percentagem é muito pouca. Nessas áreas que eu frisei, a maior parte dos técnicos não fazem formação, nenhum curso de aperfeiçoamento. Eu defendo que os cursos deveriam ser trimestrais para abranger todas as áreas. Trimestralmente, durante o ano, nós teríamos todos os técnicos dessas áreas já refrescados. Mas não acontece. Eu já acompanhei, já trabalhei numa comissão na outra administração e nós elaboramos um plano de formação e remetemos ao Ministério e porque o que acontece também é que os planos quando são orçamentados, e o valor não é pouco, quando remetemos à tutela, a tutela às vezes pega naquilo e coloca na gaveta. A Administração como tem escassez de recursos, então prioriza, ela prioriza... Com o dinheiro que eu tenho vou priorizar formação ou priorizar pagar salário ou garantir a circulação do comboio. Às vezes o grande problema é este. É que as pessoas fazem o diagnóstico, fazem o estudo, fazem levantamento, entregam, não há resposta. Não tens como fazer e ficas amarrado.

10- A empresa possui parceiros sociais?

R: Nós endereçamos algumas cartas a algumas instituições tais como CINFOTEC, IGEST, CEFOJOR, IFAL, Centro de Formação da ENANA e da ENDE, no sentido de a gente poder fazer troca de experiência. Ver o que eles fazem, há quanto tempo é que eles estão, o que eles podem nos aconselhar a fazer e no sentido de criar parceria. Das cartas que enviamos a estas instituições só tivemos encontro com IGEST. Foi a única instituição que nos respondeu. Eles disseram que, pronto, não assinamos um memorando, mas eles estão dispostos a trabalharem connosco neste sentido. Já têm um grupo de professores que fazem parte da casa. Nós também recebemos a visita de um centro de formação ligado às telecomunicações. Só visita, nada oficial. Em termos de parceria oficial ainda não temos. Só há intenções de algumas instituições trabalharem connosco.

11- Quem é o responsável pela formação?

R: A Direção de recursos Humanos. Esta direção tem um Departamento de Formação. O Departamento de Formação é o que faz o levantamento das necessidades de formação a todas direções da empresa até Malanje. Então, a partir dos inputs que estas direções dão a direção de recursos humanos, ali é que eles conseguem elaborar o plano de formação.

12- Em que direção ou departamento estão integrados os serviços de formação?

R: Direção de Recursos Humanos.

13- Podemos saber que meios dispõe para a formação?

R: Temos um anfiteatro, que tem projetor, tem aquela tela. O anfiteatro tem capacidade instalada de 50 lugares. Temos equipamentos que relacionados com a circulação do comboio, laboratórios. Temos uma sala de informática, mas ainda não está equipada.

14- Têm relações com estruturas externas de formação?

R: Como disse atrás não temos ainda relações oficiais com estruturas externas de formação.

15- Como é feito o diagnóstico de necessidades de formação?

R: Às vezes é através das inspeções que são feitas às áreas, as auditorias que são feitas às áreas, essas inspeções e essas auditorias que são feitas pelos auditores internos ou inspetores, geralmente recomendam por um lado, ou aconselham a dar formação. Por causa das inconformidades (acidentes e incidentes), quando a comissão de inquérito vai ao campo, no seu relatório recomenda. A outra é quando o “Recursos Humanos” notifica, através de uma circular, todas as áreas para apresentarem documentalmente todas as necessidades de formação que eles têm naquela área. Pegam os dados todos, elaboram o plano de formação da empresa. O levantamento das necessidades de

formação, geralmente é no início do ano, no período de Janeiro a Fevereiro. Nesse período eles já têm o layout do plano de formação do ano.

16- Como e quem elabora o plano de formação?

R: Quem elabora o plano de formação é a Direção de Recursos Humanos da empresa. Para divulgação das ações de formação, geralmente notifica-se. Por exemplo, se a formação tem a ver com a área de exploração é notificado o diretor, os “Recursos Humanos” é que fazem este trabalho.

17- Como são selecionados os formandos?

R: A política de seleção não é com base em entrevista. É o diretor que seleciona, que indica. Vai o A, B, C e o D. Não existe, tipo cientificamente, dentro da área ser submetido a um teste para fazer aquela formação. O diretor como avalia todos os dias os trabalhadores ele sabe quem é que deve fazer uma determinada formação. Os critérios não são científicos.

18- Especifique, por favor, as modalidades de formação.

R: As formações, geralmente, são presenciais em salas de aulas. Muitas vezes já houve altura em que nós convidamos os formadores a virem aqui na empresa a darem formação. Geralmente, quando é para os diretores vêm aqui, durante uma semana ou x dias dão formação para os diretores. Mas esses são sempre presenciais. Quando é externa também sai daqui um grupo de responsáveis ou mesmo técnicos e vão para esta instituição e fazem a formação presencial. As formações práticas, geralmente, são ligadas às áreas operacionais. Eles começam com teoria, depois acabam na prática. As formações são realizadas em horários de trabalho.

19- Como é realizada a formação?

R: São as empresas externas que formam o pessoal. Mesmo o pessoal técnico de algumas áreas, tipo maquinistas, que formamos nos últimos anos tivemos que recorrer aos serviços terceirizados. Contratamos algumas empresas, uma portuguesa até, que deu formação aos maquinistas. Mesmo os fatores também foi uma empresa portuguesa que deu a formação. Creio que há 3 a 4 anos que isso aconteceu. As formações que têm a ver com a área administrativa é sempre empresas externas que dão a formação. Nós já temos um grupo de técnicos, já experimentados. Que já davam esta formação só que nós já selecionamos e esses é que vão fazer parte do corpo de formadores do centro de formação. Nós estamos a trabalhar no sentido de eles serem certificados. Para eles serem formadores dentro do Caminho de Ferro devem merecer certificação do Instituto dos Caminhos de Ferro de Angola. Estamos a trabalhar neste sentido.

20- Como e quem efetua a avaliação da formação?

R: Sim, mesmo no decorrer do curso há sempre aqueles períodos de avaliação. Por exemplo, um método que geralmente usam é aquele teste em grupo. Seleccionam as pessoas em grupos de 3 e, por exemplo, há uma bateria de perguntas, o grupo responde. Depois, no final de curso há sempre aquela prova final... teste final. Cada formando é avaliado. Acho que o critério tem sido este. No decorrer do curso avaliam os grupos, depois, no final, a avaliação é individual. No final, os formadores entregam sempre uma ficha, uma espécie de inquérito, onde o formando vai responder o que achou do formador, o que é achou da formação. Tem um conjunto de perguntas que se avalia. Em termos de ideia e em termos de orientação, cada trabalhador depois de submetido a formação deve apresentar um plano para transmitir aos seus colegas o que aprendeu. Mas isso não acontece porque não tem um documento que sustenta essa orientação.

21- Como avalia o papel da formação para o desenvolvimento da empresa e dos trabalhadores?

R: Neste momento a avaliação que eu dou é negativa, porque eu também como responsável, sou parte integrante deste leque de trabalhadores da empresa. Todos nós nos sentimos afetados. Isto é um assunto que, seria bom que o dr. também no seu trabalho ilustrar, ver que muitas das vezes as empresas públicas só afundam, só caem em falência por causa disso. É porque não há uma preocupação do próprio dono da empresa em apostar na formação. Nós ouvimos falar do Plano de Desenvolvimento da Formação ou Plano Nacional de Formação, mas pergunta-se: nós Caminho de Ferro desde que se aprovou este plano nós já nos beneficiamos? Nós somos uma empresa estratégica. Nós temos necessidade de formação todos os dias. Todos os dias os nossos colegas, principalmente aqueles que estão ligados à área de exploração ferroviária, deviam estar numa escola. Naquela hora morta em que não há circulação tinham que estar sentados para aprenderem, para fazerem refrescamento, para fazer leitura do regulamento e dos manuais ferroviários. Deveria haver esse tipo de políticas. Infelizmente isso não acontece. O caminho de ferro é uma empresa técnica. É uma em que se você não saber fazer não vale a pena estar aqui a trabalhar. Nós não conseguimos ir ao mercado ir recrutar um maquinista. Nós não conseguimos recrutar um chefe de estação. Nós não conseguimos recrutar um fator. Não existe no mercado. Você pode recrutar um carpinteiro, pode recrutar um pintor, pode recrutar um segurança, pode recrutar um pedreiro, mas aquelas profissões são específicas do caminho de ferro. Dali é que o estado devia mesmo, deveria ter um orçamento só para a formação nas

empresas do setor ferroviário. É importante. Só esses pacotes de formação que nós compramos custam muito caro para a empresa.

Anexo 1.7.: Guião da Entrevista/E4

Objetivos Gerais da Entrevista: identificar as políticas e práticas de formação de trabalhadores

Objetivos Específicos da Entrevista:

- Identificar as políticas de formação implementadas pela Direção de Recursos Humanos e Departamento de Formação da empresa
- Saber as estruturas de formação existentes na empresa
- Conhecer as práticas de formação implementadas pela Direção e pelo Departamento de Formação da empresa

Nome da entrevistada: _____ idade: _____ _____ Anos de serviço na empresa: _____ Entrevistador: _____ Data: _____ Local: _____ _____ Duração da entrevista: _____
--

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Questões	Observações
A – Legitimação da Entrevista	- Legitimar a entrevista; - Motivar o entrevistado.	- Informar o entrevistado sobre a temática e a finalidade da entrevista. - Sublinhar a importância da participação do entrevistado para o sucesso do trabalho. - Salientar o carácter restrito do uso das	- Proporcionar a entrevistada um ambiente que lhe permita estar à vontade e falar livremente sobre os seus pontos de vista.

		<p>informações prestadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitar a autorização para gravar a entrevista. - Referir a disponibilidade para fornecer os resultados do trabalho. 	
<p>B – Caracterização da estrutura organizacional e departamental</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as estruturas da empresa e do Departamento de Formação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pode dizer-me como está estruturado o Departamento de Formação? 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a estrutura de recursos humanos da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pode dizer-me quantos trabalhadores tem o Departamento? - Níveis de escolaridade? - Níveis de qualificação? - Profissões? - Categorias profissionais? - Sexo? - Idade? 	
<p>C – Caracterização das políticas de formação</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Gostaria de saber os objetivos da formação a curto e a médio prazo. 	

	<p>- Identificar as políticas de formação implementadas pela Direção e pelo Departamento de Formação da empresa.</p>	<p>- Quais são as prioridades da formação?</p>	<p>- São para o desempenho de unidade?</p> <p>- Para desempenhos individuais?</p> <p>- Para investimentos?</p> <p>- Para mudança da organização?</p> <p>- Para evolução de carreira?</p> <p>- Para evolução das profissões?</p> <p>- Para evolução das qualificações?</p> <p>- Para objetivos específicos?</p>
		<p>- Podemos saber como é que a política de formação se articula com a estratégia da empresa? E com outros departamentos?</p>	<p>- A formação está alinhada com a estratégia que visa a inovação e a qualidade?</p> <p>- Que visa objetivos comerciais?</p> <p>- Que visa objetivos concorrenciais?</p>
		<p>- Quais os grupos profissionais mais abrangidos pela formação? Porquê?</p>	
		<p>- O que pode dizer acerca do volume e investimentos em formação?</p>	<p>- Qual é o número de participantes?</p> <p>- Número de horas de formação/empregado.</p>
		<p>- Qual é o montante consagrado à formação?</p>	<p>- Qual é a percentagem da massa salarial é afeta à formação?</p> <p>- Qual é o valor médio por formando?</p>

			<ul style="list-style-type: none"> - A formação é realizada com recursos a fundos próprios ou subvenções? - Qual é o rácio por unidade?
		- A empresa possui parceiros sociais?	
		Quem é o responsável pela formação?	
D – Caracterização das estruturas de formação	- Saber as estruturas de formação existentes na empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Pode informar em que departamento estão integrados os serviços de formação? 	<ul style="list-style-type: none"> - De quem depende o Departamento de Formação? - Em que nível estão os serviços de formação na estrutura da empresa? - Como é a articulação funcional e transversal com os outros serviços? - Os serviços de formação são centralizados ou descentralizados?
		- Quantas centros de formação possui a empresa?	
		- Têm relações com estruturas externas de formação?	<ul style="list-style-type: none"> - Com quem? - Empresas nacionais de consultadoria/formação? - Fornecedores de aplicações informáticas? - Formadores isolados? - Fornecedores de equipamentos? - Universidades e Politécnicos?

			<ul style="list-style-type: none"> - Empresas multinacionais de consultadoria/formação? - Escolas Secundárias/profissionais? - Associações Profissionais?
		- Quais são as funções do Departamento de Formação?	
		Que tipo de competências visa a formação desenvolver?	
		Quem são os interlocutores privilegiados do Departamento de Formação na empresa?	
		<ul style="list-style-type: none"> - Especificamente aos profissionais de formação, o que nos pode dizer acerca das suas qualidades, formação e carreira? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quantos responsáveis, técnicos, formadores e administrativos existem? - Qual é a sua formação académica? - Como é feita a seleção e formação do pessoal afeto aos serviços de formação?

E – Caraterização das práticas de formação	- Conhecer o processo de diagnóstico de necessidades de formação.	- Como é feito o diagnóstico de necessidades de formação? - Com que periodicidade? - Quais são os atores ou fontes utilizadas na análise das necessidades de formação?	- Os responsáveis de que departamento? - As chefias diretas, a avaliação do desempenho, o plano de formação do ano anterior, os trabalhadores através das chefias diretas, o relatório de avaliação do impacto da formação, os trabalhadores individualmente através de formulário próprio, especialistas internos, especialistas externos/consultores, os clientes, os sindicatos, a comissão de trabalhadores ou outros?
	- Conhecer o processo de elaboração e divulgação do plano de formação.	- Como é elaborado o plano de formação? Quem elabora? - Como são divulgadas as ações? - Como são selecionados os formandos? Quais os critérios privilegiados?	
	- Conhecer as modalidades de organização da formação.	- Especifique, por favor, as modalidades de formação.	- Presencial, distância, em sala, contexto de trabalho ou coaching, horário de

			trabalho ou em horas extras?
	- Conhecer como é organizada a formação.	- Como é organizada a formação?	- A formação é interna ou externa? Porquê? - Recursos são internos ou externos? - Quem é responsável pela formação?
	- Saber como é realizada a formação.	- Como é realizada a formação?	- Recorrem a empresas externas? Porquê? - Corpo de formadores? - Como são geridos os tempos consagrados à formação?
	- Conhecer os tipos de avaliação realizada	- Como é efetuada e quem faz a avaliação da formação? - Como avalia o papel da formação para o desenvolvimento da empresa e dos trabalhadores?	- Momentos de avaliação? - A informação recolhida? - Os principais intervenientes na avaliação? - Até a que nível é efetuada (nível 1/nível 2/nível 3/ Nível 4).
F – Finalização da Entrevista	- Terminar a entrevista, dando oportunidade para a entrevistada acrescentar algo sobre a temática	- Deseja acrescentar mais alguma coisa que não tenha sido referida nesta entrevista? - Obrigado pela colaboração!	

Anexo 1.8.: Transcrição da Entrevista/E4

1- Pode dizer como está estruturado o Departamento de Formação?

R: O Departamento de Formação está estruturado apenas por uma subcomponente. O Departamento de Formação Pertence a Direção de Recursos Humanos e dentro do próprio departamento temos uma seção que é a Seção de Quadros.

2- Fale da composição social dos trabalhadores da empresa.

R: O Departamento de Formação, tirando a mim, tem 4 colaboradores. O quarto colaborador, digamos assim, é intermitente. Em função do volume da atividade que a gente venha ter, então este auxilia o Departamento e ao secretariado em si. Ele é efetivo da Direção e em função do volume é a pessoa que está destinada a acudir a Direção. Todos os colaboradores têm o ensino médio e uma das nossas funcionárias está agora no 3º Ano do Direito. Não temos no nosso Departamento pessoas com formação específica para a área de Formação, mas eles são técnicos médios e ganham como tal, em função da nossa grelha da tabela salarial. Portanto, temos as categorias de técnicos médios. É, em função destas categorias é que são enquadrados. Neste preciso momento são 2 rapazes e 3 meninas. A idade média é de 38 anos.

3- Gostaria de saber os objetivos da formação a curto e a médio prazo.

R: Depende da área e daquilo que se pretende. Há momentos em que nós temos formações de curto prazo e temos aquela de longo/médio prazo que dificilmente acontecem. Quando é se tem as de curto? Acontecem quando há uma necessidade ou quando se nota alguma deficiência ou a gente vai adquirir um meio ou material que carece de uma formação. Portanto, nestes casos, a formação é de curto tempo. A gente compra serviço. Tem em média 40 horas. A gente forma para o desempenho desta atividade. As de longo prazo são normalmente aquelas formações profissionalizantes. Vou dar um exemplo concreto: nós temos soldadores nas nossas oficinas. A gente achou por bem, este ano, dar qualificação profissional. Já inscrevemos. A formação terá a duração de 9 meses. Eles vão para esta formação, mas não vão prestar serviço já-já. Será após a formação. Nós dividimos as formações de curto prazo e de médio/longo prazo. Quando é para responder uma necessidade já-já imediata e quando é para dar uma formação profissionalizante a gente separa os dois.

4- Quais são as prioridades da formação?

R: A prioridade é para melhor desempenho da sua atividade na empresa.

5- Podemos saber como é que a política de formação se articula com a estratégia da empresa? E com outros departamentos?

R: As estratégias vão variando de conselho a conselho. Especificamente para este novo conselho, a estratégia é de reavivar aquela mística ferroviária. Reavivar a mística ferroviária pressupõe dar mais dinamismo sobretudo nas três grandes áreas de atividade que são: de exploração, infraestrutura e oficinas. A estratégia, para o nosso caso, a formação tem que estar alinhada com este pensamento. Especificamente, para esse ano a gente previu, ao máximo possível, formações para essas três áreas que são áreas técnicas que têm a ver com as oficinas, tem a ver com as infraestruturas e com a exploração. Nós programamos as ações, mas por serem umas atividades tão específicas há algumas ações que vamos ter de depender do órgão de tutela que é o INCFA (Instituto Nacional dos Caminhos de Ferro de Angola). A estratégia foi traçada, planificamos ao máximo possível porque não adianta inventar uma formação para depois não haver como concretizar. Entre as formações para as áreas técnicas e outras áreas afins, não há assim muita disparidade, como tem ocorrido nos outros anos. A formação visa melhorar o desempenho da atividade. Quando os trabalhadores estão bem formados e informados quer dizer que o desempenho da atividade é das melhores e pressupõe angariar, por exemplo, as receitas, angariar mais clientes para a utilização dos nossos serviços. Este é o grande objetivo.

6- Quais os Grupos profissionais mais abrangidos pela formação. Porquê?

R: Depende muito do tipo e da característica da própria formação. Aquelas formações que são extremamente específicas que é do grupo dos operários dessas três áreas que citei aqui, que são selecionados para estas formações. Também temos algumas formações, às vezes destinadas para o pessoal administrativo, corpo diretivo, esses são selecionados sob proposta do nosso Presidente. Há um equilíbrio entre o pessoal de exploração (maquinistas, revisores e fatores) porque constantemente temos que estar a atualizar e fazer reciclagem por causa de alguns regulamentos e tudo mais. Este é o grupo mais visado em relação aos outros. Agora, existe aqui um impasse: por vezes para nós partirmos para uma ação seja ela de refrescamento seja ela uma nova, para esse grupo que acabei de citar, nós dependemos taxativamente do nosso órgão de tutela, no caso INCFA. Por vezes faz com que aquilo que a gente programa não se concretize. Por serem atividades extremamente específicas e não temos ainda formadores... nós temos quadros que podem dar, mas não estão certificados... quando isso acontece é levado uma certa burocracia por parte do INCFA. O que nós fizemos este ano é solicitar que acreditem ou dão credenciais a 3 quadros que é para nós deixarmos de depender do

INFCA. Talvez daí é que as ações programadas poderemos ter muito mais ações para esse pessoal técnico e pessoal administrativo. O Caminho de Ferro tem autonomia para realizar formação, mas para executar dependemos da autorização, sobretudo para essas áreas operacionais (exploração e infraestruturas).

7- O que pode dizer acerca do volume e investimentos em formação?

R: o volume de investimento é muito irrisório. Essa é uma problemática. Praticamente não é só o Caminho de Ferro de Luanda que vive. Este é um problema estruturante. Eu posso dizer que os investimentos em formação são muito irrisórios, não se faz sentir. Não posso avançar um número médio anual de formandos porque este departamento foi criado no final do último trimestre de 2018. De lá até cá contabilizando ações de formação, workshops e seminários nós tivemos uma média de 60 formandos. Este é um dado que eu já posso dar, mas dos anos anteriores não. Por acaso tentei procurar para poder juntar para ter um histórico, mas infelizmente não consegui. As formações duram, em média, 20 a 40 horas. Não temos um montante consagrado à formação. Havia previsão, esse ano nós apresentamos nosso plano e valor. Não sei se foi indexado ali no plano de exploração por parte do GEP (Gabinete de Estudos e Projetos). Nós aqui, fruto da nossa pesquisa, daquilo que a gente programou estamos acerca de doze milhões de kwanzas, que achamos muito pouco, para todo ano. Certamente haverão aquelas outras formações eventuais, mas relativamente aquilo que a gente programou, mas também em função do nosso levantamento este é o valor. O montante foi projetado em virtude daquilo que foi o levantamento das necessidades, daquilo que são as formações necessárias. Fizemos uma pesquisa do mercado. Por exemplo: o Excel avançado, muitas pessoas solicitaram. Com a anuência dos diretores, sobretudo administrativos, fomos ao mercado procurar quanto é que custa uma formação em Excel. Comparamos duas, três faturas e colocamos o valor médio que são os trinta e cinco mil Kwanzas. É nesta base do valor do tipo de formação que a gente conseguiu estimar o valor total de formação para este ano.

8- A empresa possui parceiros sociais?

R: Todas as formações são feitas com recursos próprios. Por isso, por vezes, muita coisa fica pendente. Com os recursos externos são geralmente seminários, convites de algumas instituições, a gente às vezes aproveita e manda os nossos quadros. Os parceiros são mais para workshops e seminários.

9- Quem é o responsável pela formação?

R: É a Diretora de Recursos Humanos porque este departamento (de Formação) está adstrito à Direção de Recursos Humanos, pese embora termos uma outra direção do Centro de Formação, depois ali haverá uma ligação naquilo que é ação que o centro venha levar a cabo e aqui a área de recursos humanos. O Centro de Formação depende hierarquicamente do Conselho de Administração. A gente entra em comunicação ou sintonia com o Centro em algumas formações, sobretudo para a área de operações porque temos lá laboratórios, temos algumas condições. Por exemplo estávamos agora a cuidar para o refrescamento para operadores de manobra, essa é uma atividade que estava a ser levada a cabo com o Centro de Formação em conjunto com o Departamento de formação da Direção de Recursos Humanos. A proposta inicial partiu do Centro, mas nós, no nosso plano, previmos também isso.

10- Em que direção ou departamento estão integrados os serviços de formação?

R: Direção de recursos Humanos. Um departamento que não seja da área de recursos humanos ou da área de formação não pode realizar formação. O que pode existir é, se porventura, achar que um determinado grupo tem que fazer uma determinada formação específica, ali vai ter que articular com a nossa direção. Fazer os devidos levantamentos, as devidas comparações, programar e se for autorizado, criar as condições para que isso aconteça. Nenhum outro departamento, para além do Centro de Formação e o próprio Departamento de Formação pode dar formações aos trabalhadores.

11- Quantos centros de formação possui a empresa?

R: O CFL tem dois centros de formação. Temos aqui um aqui nas oficinas gerais, aqui no Rangel e temos um novo que está em Catete.

12- Têm relações com estruturas externas de formação?

R: Temos sim algumas relações normais, cordiais. Uma delas é MAPTESS, nos seus centros de formação e temos também alguns particulares que a relação é aberta. Estão sempre a mandar os seus programas. Temos também com ENAD, agora INAPP, e algumas instituições privadas e públicas. A melhor relação que tínhamos até o ano passado era com a INFORFIP que é um instituto de formação do sector empresarial público, aqui no Cacucaco. A instituição já não existe. A ENAPP, como posso dizer, todas essas instituições públicas passaram para ENAPP, que é agora Escola Nacional de Administração e Políticas Públicas, onde era o ex ENAD. Então todas essas relações foram canalizadas para esta instituição.

13- Quais são as funções do Departamento de Formação?

R: Uma delas é identificar, sobretudo com forte articulação dos outros responsáveis, as necessidades, propor as ações e sobretudo fazer a gestão de carreira. Esta parte de gestão de carreira ainda não está muito bem definida. Como é um departamento novo então esta parte está sob jurisdição de um outro departamento.

14- Que tipos de competências visa a formação desenvolver?

R: São sobretudo aquelas competências que estão ligadas à atividade. Vamos tomar um exemplo de um soldador. Ele até pode saber fazer uma soldadura, como a atividade é extremamente específica, talvez o modo de trabalhar é totalmente diferente, então com o levantamento e sobretudo com a intervenção da chefia direta pode-se identificar uma certa debilidade e o próprio responsável imediato propor uma ação de formação que é para o desempenho da sua... desenvolver neste caso a sua competência. É mais ou menos nesta perspectiva que nós tentamos...

15- Quem são os interlocutores privilegiados do Departamento de Formação na empresa?

R: Os mais privilegiados são as chefias imediatas. interagimos com as chefias imediatas, fazemos a nossa proposta, mostramos como é queremos fazer e como será feito. A gente interage com as chefias imediatas que é para dar o seu subsídio.

16- Especificamente aos profissionais de formação, o que pode dizer acerca das suas qualidades e formação?

R: Não temos formadores. Estamos a lutar para isso. Temos quadros capazes, capacitados, mas por não estarem certificados não consideramos como formadores. Talvez quando INCFA certifica-los poderemos contabiliza-los como formadores. Dos quadros do Departamento o diretor é licenciado os demais são técnicos médios.

17- Como é feito o diagnóstico de necessidades de formação?

R: O levantamento das necessidades de formação é feito de uma única vez. A partir de Outubro/Novembro a gente começa a fazer este levantamento com envio de uma ficha onde o responsável, obviamente por ser o primeiro gestor de recursos humanos, conhece e sabe quais são as necessidades. Ele vai preenchendo essas fichas e vai colocando as eventuais necessidades. Depois de terminar, eles enviam essas fichas e nós vamos analisar. É normal, há umas áreas que não pedem formação que está diretamente ligada à sua atividade. Pedem pós-graduação, pedem outras coisas que não têm nada a ver. Aqui a gente analisa e depois projeta. É assim que a gente tem feito o levantamento, mas na ocasião do levantamento nós deixamos em aberto a possibilidade de ao longo do ano voltar a articular com a gente e propor uma outra qualquer formação. Contatamos mais as chefias diretas, pois se nós formos diretamente aos trabalhadores muitos deles irão meter formações para o seu engrandecimento

peçoal, mas não para dinamizar a própria empresa. Damos mais formações específicas para o desenvolvimento do trabalho. A gente previu no nosso plano as formações transversais, comportamentais. Dependem da aprovação superior e sobretudo das verbas. Temos muitas ações, muitos seminários. A níveis comportamentais temos 3 ou 4. Só vai depender da aprovação.

18- Quais são os atores ou fontes utilizadas na análise das necessidades de formação?

R: As chefias diretas.

19- Como e quem elabora o plano de formação?

R: O Plano de formação é elaborado pelo Departamento de Formação sob coordenação da Diretora de Recursos Humanos. Têm outros intervenientes que são as chefias. Eles intervêm no preenchimento das fichas de levantamento das necessidades. Depois de a gente juntar o processo todo projeta aquilo que é formação, aquilo que é mesmo benéfico para a empresa e fazemos este plano. O plano é anual.

20- Como são divulgadas as ações?

R: Elaboramos o nosso plano, a posteriori remetemos à nossa direção para avaliação para posterior remessa ao Conselho de Administração para poder analisar e apreciar. Após esse processo, sabemos que é um processo um pouco moroso, então mensalmente nós mandamos uma nota explicativa dizendo que para este mês temos x e y formações previstas e as áreas. Se porventura essas venham ser aprovadas outra vez, pese embora nós apresentamos o plano anual, mas carece sempre de fazer recordar. Por isso é que mensalmente a gente tira sempre um mapazinho para as ações que estão previstas e as direções concernentes. Caso ele venha ser aprovado nós informamos as áreas dizendo que no dia x está prevista uma formação que devem então mandar os seus colaboradores.

21- Como são selecionados os formandos?

R: A seleção dos formandos é a critério das chefias diretas. Na verdade, quem conhece o trabalhador é chefia e não os Recursos Humanos que está aqui. Tanto mais quanto ao plano de necessidades projetou uma determinada ação ele recolheu ou viu a necessidade do próprio funcionário. Então, normalmente, quem seleciona os formandos é a chefia direta. Uma vez que ele preencheu a ficha, nós também controlamos. Por exemplo, uma formação em Excel avançado, nós já sabemos que existem 3 quadros na área de finanças que solicitaram. Nós até sabemos o nome das pessoas e quando porventura venha ser aprovada essa formação, paga e tudo mais, nós notificamos. Nós já sabemos quem ele vai mandar porque já havia selecionado no

levantamento das necessidades. Se porventura mandar outra pessoa a gente procura saber o porque. Em função da justificação da chefia o processo avança ou não.

22- Especifique, por favor, as modalidades de formação.

R: As formações têm sido em regime presencial. Nossos colaboradores vão até o local para poderem beneficiar da formação. Algumas têm sido fora da empresa ou outras têm sido mesmo dentro da empresa. Temos tentado negociar para que seja aqui para evitar aqueles desgastes de idas e vindas. Muitas vezes aproveitamos o nosso centro aqui e damos aqui mesmo a formação. Compramos o serviço e ele vem dar aqui no nosso centro. As formações são feitas no horário normal de trabalho. Quando ele está na formação está -se a contabilizar como horário de trabalho. Se a formação for de duas horas então depois dali é que vem trabalhar. Se for quatro para cima o trabalhador está dispensado. O pessoal é que dá a formação.

23- Como é organizada a formação?

R: Temos tido formação externa e interna também. Os formadores são externos. Temos tido algumas sessões internas. Muito poucas, mas temos tido. A maior parte é formações externas, mas esses formadores vêm dar aqui. Os recursos são todos nossos. Até aqui não tivemos uma outra entidade a financiar uma ação de formação aos nossos colaboradores. O responsável pela formação é um membro do Departamento.

24- Como é realizada a formação?

R: Normalmente, quando há uma ação, quando está tudo pronto, nós alocamos um membro do Departamento que vai fazer o acompanhamento e seguimento dessa ação. É uma espécie de controlador. Na verdade, quando a gente compra um serviço de formação, o formador vem com todos os aspetos já delineados: a hora, o número de horas, os conteúdos programáticos. Depois de a gente ter esse processo todo nós alocamos o técnico do nosso Departamento para fazer o acompanhamento da formação. Portanto, ele está lá, está a fazer o acompanhamento, está a controlar aquilo que está a ser dado está de acordo com o conteúdo programático. Controla as ausências dos formandos e todo esse processo. No final, ele faz o relatório e nós aqui remetemos para a área para depois ser elaborado o relatório final da empresa.

25- Como e quem efetua a avaliação da formação?

R: Essa avaliação nós fazemos por duas formas: o técnico que lá está tem umas fichas para avaliar e os formandos, também têm uma ficha para avaliar. É assim que nós fazemos a avaliação de uma ação de formação. o formador faz a avaliação da ação de formação. No questionário que se envia para cada formando consta a avaliação dos

conhecimentos adquiridos na formação. Não se faz avaliação específica dos conhecimentos. Geralmente só se avalia o nível de satisfação dos formandos.

26- Como avalia o papel da formação para o desenvolvimento da empresa e dos trabalhadores?

R: Por ser uma área nova não temos assim muita ... muita experiência. Estamos a tentar caminhar. O Conselho aposta muito no setor de formação. Para todos nós o maior problema é a questão das verbas por isso é que às vezes muitas ações ficam pendentes ou ficam por se fazer. É uma questão conjuntural.

Anexo 1.9.: Guião da Entrevista/Chefias Intermédias

Objetivos Gerais da Entrevista: identificar as políticas e práticas de formação de trabalhadores

Objetivos Específicos da Entrevista:

- Identificar as políticas de formação implementadas pela Direção de Recursos Humanos e Departamento de Formação da empresa
- Saber as estruturas de formação existentes na empresa
- Conhecer as práticas de formação implementadas pela Direção e pelo Departamento de Formação da empresa

Nome da entrevistada: _____ idade: _____ _____ Anos de serviço na empresa: _____ Entrevistador: _____ Data: _____ Local: _____ _____ Duração da entrevista: _____
--

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Questões	Observações
A – Legitimação da Entrevista	- Legitimar a entrevista; - Motivar o entrevistado.	- Informar o entrevistado sobre a temática e a finalidade da entrevista. Sublinhar a importância da participação do entrevistado para o sucesso do trabalho. - Salientar o carácter restrito do	- Proporcionar a entrevistada um ambiente que lhe permita estar à vontade e falar livremente sobre os seus pontos de vista.

		<p>uso das informações prestadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitar a autorização para gravar a entrevista. - Referir a disponibilidade para fornecer os resultados do trabalho. 	
B – Caracterização da estrutura organizacional e departamental	- Conhecer as estruturas da empresa e do Departamento.	- Pode dizer-me como está estruturado o setor de atividade que chefia?	
	- Conhecer a estrutura de recursos humanos da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Pode dizer-me quantos trabalhadores estão sob sua responsabilidade? - Níveis de escolaridade? - Níveis de qualificação? - Profissões? - Categorias profissionais? - Sexo? - Idade? 	
C – Caracterização das políticas de formação		- Gostaria de saber os objetivos da formação a curto e a médio prazo.	

	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as políticas de formação implementadas pela Direção e pelo Departamento de Formação da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são as prioridades da formação? 	<ul style="list-style-type: none"> - São para o desempenho de unidade? - Para desempenhos individuais? - Para investimentos? - Para mudança da organização? - Para evolução de carreira? - Para evolução das profissões? - Para evolução das qualificações? - Para objetivos específicos?
		<ul style="list-style-type: none"> - O que pode dizer acerca do volume e investimentos em formação? 	<ul style="list-style-type: none"> - Qual é o número de participantes? -Número de horas de formação/empregado.
		<ul style="list-style-type: none"> - Qual é o montante consagrado à formação? 	<ul style="list-style-type: none"> - Qual é a percentagem da massa salarial é afeta à formação? - Qual é o valor médio por formando? - A formação é realizada com recursos a fundos próprios ou subvenções? - Qual é o rácio por unidade?
		<ul style="list-style-type: none"> - Têm relações com estruturas externas de formação? 	<ul style="list-style-type: none"> - Com quem? -Empresas nacionais de consultadoria/formação? - Fornecedores de aplicações informáticas? Formadores isolados?

			<ul style="list-style-type: none"> - Fornecedores de equipamentos? - Universidades e Politécnicos? - Empresas multinacionais de consultadoria/formação? - Escolas Secundárias/profissionais? - Associações Profissionais?
		Que tipo de competências visa a formação desenvolver?	
		- Especificamente aos profissionais de formação, o que nos pode dizer acerca das suas qualidades, formação e carreira?	<ul style="list-style-type: none"> - Quantos responsáveis, técnicos, formadores e administrativos existem? - Qual é a sua formação académica? - Como é feita a seleção e formação do pessoal afeto aos serviços de formação?
	- Conhecer o processo de diagnóstico de necessidades de formação.	- Como participam no diagnóstico de necessidades de formação levado a cabo pela empresa?	
	- Conhecer o processo de elaboração e divulgação do plano de formação.	- Como é elaborado o plano de formação? Quem elabora? - Como são divulgadas as ações?	

		-Como são selecionados os formandos? Quais os critérios privilegiados?	
	- Conhecer as modalidades de organização da formação.	- Especifique, por favor, as modalidades de formação.	- Presencial, distância, em sala, contexto de trabalho ou coaching, horário de trabalho ou em horas extras?
	- Conhecer como é organizada a formação.	- Como é organizada a formação?	- A formação é interna ou externa? Porquê? - Recursos são internos ou externos? - Quem é responsável pela formação?
	- Saber como é realizada a formação.	- Como é realizada a formação?	- Recorrem a empresas externas? Porquê? - Corpo de formadores? - Como são geridos os tempos consagrados à formação?
	- Conhecer os tipos de avaliação realizada	- Como é efetuada e quem faz a avaliação da formação? - Como avalia o papel da formação para o desenvolvimento da empresa e dos trabalhadores?	- Momentos de avaliação? - A informação recolhida? - Os principais intervenientes na avaliação? - Até a que nível é efetuada (nível 1/nível 2/nível 3/ Nível 4).
F – Finalização da Entrevista	- Terminar a entrevista, dando	- Deseja acrescentar mais alguma coisa	

	oportunidade para a entrevistada acrescentar algo sobre a temática	que não tenha sido referida nesta entrevista? - Obrigado pela colaboração!	
--	--	--	--

Anexo 1.10.: Transcrição da Entrevista/E5

1- Pode dizer-me como está estruturado o setor de atividade que chefia?

R: O meu departamento está estruturado do seguinte modo: é constituído por duas inspeções – inspeção de tração e inspeção de movimento. Inspeção de tração está constituído por 2 seções – seção tração e seção tratativa. Seção tração manuseia os maquinistas, os homens e seção tratativa trata das locomotivas. Inspeção de movimento especificamente trata-se de um termo genérico. Trata-se dos movimentos das estações. Controla a circulação dos comboios, entrada e saída, a estatística dos comboios. Faz a formação e deformação de comboios, controla a hora de entrada e saída, faz as ordens de avanço. Praticamente é o órgão que monitoriza a saída e entrada dos comboios.

2- Quantos trabalhadores estão sob sua responsabilidade?

R: Tenho 25 maquinistas. Pela área de movimento estou a controlar, desde a barraca para cá, 32 fatores de estação. Os níveis de escolaridade partem da 8ª classe até bacharéis. O caminho de ferro tem escola de formação. as formações são feitas atendendo a categoria de cada um. O maquinista que tripula a máquina forma-se no ramo de maquinista. A profissão dele aqui na empresa chama-se maquinista de locomotiva. Pela estação temos os fatores. Temos o pessoal de estação. Ele parte... depois da formação é enquadrado na categoria de fator de estação e ali vai ascendendo: fator de segunda, de primeira; depois vai para chefe de estação de terceira, de segunda, de primeira, sucessivamente até atingir a categoria máxima, assim como eu lhe disse ao senhor, eu parti de condutor de train. Assim se faz a vida na área de exploração, mais concretamente na área de operações. Tenho poucas mulheres na área. Maquinistas são 2. Tenho neste momento 1 em pleno serviço. A outra está em licença de parto. Fatores de estação, tenho 3 senhoras na área de estação e uma senhora na área de tração. Há mais homens principalmente pela complexidade do serviço de tração exige mais homens. A média de idade varia entre os 22 até os 45 anos, sabendo que eu como chefe do departamento já tenho 57.

3- Quais são os objetivos da formação a curto e a médio prazo?

R: Há um período que se faz reciclagem, principalmente na área de movimento e na área de tração. Precisamos de renovar na medida em que o tempo vai passando precisamos sempre atualizar as pessoas.

4- Quais as prioridades da formação?

R: A formação em qualquer aspeto tem aspeto genérico: para melhorar a prestação de serviço. Ela vem a renovar a mentalidade das pessoas porque muitas vezes as pessoas depois da primeira formação pensa que já está completa. Então acha-se melhor juntar as pessoas para serem atualizadas.

5- **O que pode dizer acerca do volume e investimentos em formação?**

R: Normalmente a reciclagem estende-se por 15 dias, com 4 horas diárias.

6- **A empresa tem relações com estruturas externas de formação?**

R: Tem sim. Não tenho em mente as empresas.

7- **Que tipos de competências visa a formação desenvolver?**

R: Primeiro é para melhorar a prestação do seu trabalho e porque também tem repercussão nas promoções. Segundo, a formação no caminho de ferro é uma formação específica só para o caminho de ferro. Porque quando é um curso de maquinista os regulamentos só são mesmo daqui. Quando é fator de estação o regulamento também é só do caminho de ferro. Razão pela qual a formação de caminho de ferro, a formação para a área de exploração tem limites especificamente para os caminhos de ferro. Um maquinista, por exemplo, ele aqui no mercado não encontra emprego de maquinista, a não ser que no porto onde antigamente havia maquinistas guindasteiros. Um fator de estação ou chefe de estação que praticamente está afeto aos regulamentos de circulação de comboios, o mercado de fora não tem outro emprego. São formações específicas ligadas as profissões e carreiras específicas dos caminhos de ferro.

8- **Especificamente aos profissionais de formação, o que pode dizer acerca das suas qualidades e formação?**

R: Se a memória não me falha temos cerca de 4 formadores, que desempenharam funções de diretor, que conhecem devidamente as especificidades do caminho de ferro. Eles têm a formação média. Cresceram aqui. Tem a vida ferroviária e não há dúvida dos seus conhecimentos.

9- **Como participam no processo de diagnóstico de necessidades de formação?**

R: Quando o Departamento de formação quer fazer o plano de formação somos consultados.

10- **Como e quem elabora o plano de formação?**

R: Temos uma direção de recursos humanos onde está o departamento de formação. O departamento de formação tem um programa de formar. Quando chega essa altura ele vê nas áreas onde há necessidade de formar ou refrescamento. Em função disso faz o programa com a área que for indicada e cria-se o programa de atividade de formação.

A área fornece o número necessitado ao departamento de formação, o departamento de formação faz por sua vez o programa de formação e entrega aos formadores.

11- Como são selecionados os formandos?

R: A formação abrange todos os trabalhadores. Ela pode não ser feita para todos de uma só vez. A complexidade do serviço e o número exíguo de trabalhadores não permitem que eles façam a formação de uma só vez. Fazemos a reciclagem por fases, ou seja, quando um grupo está na escola outro está a assegurar o trabalho. Depois de terminar a primeira fase vai o segundo grupo para o refrescamento. Todos eles são obrigados a refrescamento por fases para assegurar o trabalho. As ações de formação são divulgadas por despacho, por comunicações internas. Têm de dar a conhecer. Primeiro é que os formadores também têm áreas ocupadas especificamente onde desenvolvem as suas atividades. Quando têm essa atividade de formação deixam de fazer aquilo que deviam fazer e dedicam-se praticamente para a formação. Há sempre circulares, há sempre despachos que divulgam os períodos de formação. O critério de seleção é livre e, porque a formação abrange todos, há sempre os primeiros e há sempre os segundos. Demos (formação) aqueles que aparecem de vista que forem os primeiros vão, os que forem em segundo vão. O importante é que o serviço seja assegurado. Ninguém se sente prejudicado por ser o primeiro, por ser o segundo. Desde que não prejudique o serviço e desde que não prejudique também o seu programa de serviço, então todos são abrangidos por fases.

12- Especifique, por favor, as modalidades de formação.

R: As formações são feitas em salas. Nós temos salas e temos instrutores para esse efeito. Um grupo de pessoas vai todo à sala, nas horas de trabalho. Há um grupo dispensado para este serviço nas horas normais de trabalho.

13- Como é organizada a formação?

R: Quando fazemos a reciclagem temos os formadores, são nossos. São trabalhadores mais antigos e que já desempenharam aqui várias funções. Eu sou o chefe de departamento de operações, solicitem-me os nomes, eu remeto a relação aos Recursos Humanos e Recursos Humanos envia ao centro de formação. O centro de formação tem uma pessoa indicada para controlar. O Recursos Humanos é quem organiza todo processo.

14- Como é realizada a formação?

R: As reciclagens são, geralmente, realizadas sem a participação de empresas externas.

15- Como e quem efetua a avaliação da formação?

R: Quando termina a formação dá-se uma prova teórica e prática pelo formador.

16- Como avalia o papel da formação para o desenvolvimento da empresa e dos trabalhadores?

R: O refrescamento é sempre uma questão de refrescar a mentalidade para a prestação de serviço. Logo, pode não ter um aproveitamento excecional, mas vem refrescado. Quer dizer que traz mudança na prestação de serviço. Há sempre diferença entre o período em que ele estava a trabalhar sem o refrescamento e o novo período. Há sempre melhorias, aliás esse é o objetivo.

Anexo 1.11.: Transcrição da Entrevista/E6

1- Pode dizer-me como está estruturado o setor de atividade que chefia?

R: O Departamento Técnico ou Gabinete Técnico está constituído de seguinte forma: tem o chefe de departamento que sou eu, tem os dois chefes de sector que é um de projetos e arquivos e outro é de seção da fiscalização das obras existentes no Caminho de Ferro de Luanda.

2- Quantos trabalhadores estão sob sua responsabilidade?

R: Bem, neste momento, o meu departamento também é novo, tem dois homens a trabalharem comigo. Um futuro arquiteto que é o senhor Orlando e uma engenheira, que é a engenheira Cristina.

3- Quais são os objetivos da formação a curto e a médio prazo?

R: Para o departamento é importante formar o trabalhador para melhorar a sua atividade para que a empresa produza mais receitas.

4- Quais as prioridades da formação?

R: O Departamento Técnico é uma área muito sensível. Tanto na questão da infra e superestrutura ferroviária como na questão de edificação de edifícios, pontes (que são obras de arte), pontão, aquedutos e tudo isso. Neste contexto, é necessário que os elementos que compõem este departamento estejam bem capacitados em matéria de resistência de materiais, a qualidade dos materiais. Nós estamos apostados em estarmos ainda muito mais fortes no que diz respeito a qualidade do material. Porque isso exige que nós tenhamos que, depois de uma betonagem, tirar as amostras. Ir aos laboratórios ver se estão de acordo com os parâmetros que são necessários. Então, esta é uma das grandes apostas. No que diz respeito ao material das vias ferroviárias que é a infraestrutura, plataformas, as valas de drenagem, assim como a superestrutura, que é o próprio carril, as travessas, as suas ficções, isto tudo temos e existem padrões. Nós temos que consultar e ver, se de fato a qualidade condiz com o que é necessário.

5- O que pode dizer acerca do volume e investimentos em formação?

R: A formação que tivemos com uma empresa portuguesa durou cerca de 1 mês. Íamos no período da manhã, das 8h as 12h30'. As formações eram feitas dentro do horário de trabalho. Fomos dispensados para fazer a formação neste período de tempo.

6- A empresa tem relações com estruturas externas de formação?

R: Durante este tempo tivemos duas formações. Uma empresa portuguesa que se prontificou e deu todo o seu apoio e tivemos uma formação no que diz respeito à questão de betonagem de estacas profundas, tanto em edifícios como nas outras áreas.

Então, fomos convidados, participamos nessas formações. Participamos os 3. A formação foi feita fora da empresa. A formação foi in situ. Foi feita mesmo no local. Houve obra aqui na baixa de Luanda junto ao edifício principal da Sonangol, em que nós acompanhamos o trabalho prático. Acompanhamos como é feita a betonagem, como são feitas as perfurações para as estacas. Foi mesmo uma formação muito valiosa. Há empresas portuguesas como a MOTA-ENGIL e a partir dos assessores que estavam no Instituto de Caminhos de Ferro e entre outras empresas que colaboram com o Caminho de Ferro como a MOTA-ENGIL, a SOMAGUE, então eles fizeram a proposta ao Conselho de Administração no sentido de poder dar essa formação a nossa área, que é uma área que inspeciona e tem de facto de acompanhar esses trabalhos.

7- Que tipos de competências visa a formação desenvolver?

R: Nos anos passados tivemos várias formações porque o Caminho de Ferro é um órgão como os outros. Trabalha muito com regulamentos e instruções técnicas e instruções de exploração ferroviária. Há bem pouco tempo os assessores ou consultores do Instituto dos Caminhos de Ferro, eles frequentemente andavam nos 3 caminhos de ferro dando essas formações, tanto para nós responsáveis como pessoal de base. É nessa senda que o homem que trabalha com o comboio tem que dominar o que é de exploração e circulação, o homem da via tem de dominar os regulamentos (sinais, passagem de nível), quando se está a fazer o trabalho de nível ele tem de dominar isso para evitar os acidentes e incidentes no caminho de ferro.

8- Especificamente aos profissionais de formação, o que pode dizer acerca das suas qualidades e formação?

R: Não tenho uma ideia.

9- Como participam no processo de diagnóstico de necessidades de formação?

R: A Direção de Recursos Humanos da empresa lançou as áreas, pedindo para que os diretores e chefes de departamentos informem as necessidades de cada área, em que o tipo de formação que é necessário para reforçar o nível académico e técnico dos profissionais da área. É assim que já enviamos e cada um, de acordo onde encontrar que achar que é preciso potenciar-se fez o devido pedido. Vamos aguardar o enquadramento da área de formação de quadros para brevemente iniciar essas formações. Agora vai só depender do Recursos Humanos.

10- Como e quem elabora o plano de formação?

R: Os Recursos Humanos notificam as áreas para informarem as necessidades de formação e elaboram o plano.

11- Como são selecionados os formandos?

R: Como somos três, das formações que obtivemos fomos todos.

12- Especifique, por favor, as modalidades de formação.

R: A formação é feita in situ. É feita no local.

13- Como é organizada a formação?

R: Os homens de cada área é que fazem o refrescamento dos trabalhadores. No Departamento Técnico, não só trabalho com os meus dois técnicos, mas também vou aos outros departamentos que enquadram a Direção de Infraestruturas, principalmente o Departamento de Vias e Obras, que estão muito diretamente ligados com as nossas áreas. É pessoal interno que dá formação.

14- Como é realizada a formação?

R: Nas formações que participamos foram as empresas externas que deram a formação porque são empresas com know how e muito conhecimento na área de construção.

15- Como e quem efetua a avaliação da formação?

R: Tanto a vida como as experiências do trabalho são dinâmicas, nós procuramos sempre estar conscientes de que a ciência é mesmo dinâmica. Nós investigamos, procuramos junto dos empreiteiros, temos os empreiteiros que estão a fazer a duplicação da linha, temos os empreiteiros que estão a fazer os edifícios, com esses engenheiros responsáveis nós temos trabalhado em conjunto. A par disso também temos trabalhado com a empresa fiscalizadora. Tudo que eles estiverem a fazer eles informam e nós acompanhamos os trabalhos. Depois de avaliações fazemos a nossas pontuações: se deu negativo. Anualmente, a empresa faz avaliação. Nessa avaliação os chefes das direções e não só, assessores, homens com maior experiência, todos os anos fazem avaliação dos técnicos. Os técnicos são avaliados pelos seus respetivos chefes e assim sucessivamente. Nós também avaliamos o restante pessoal, tanto o pessoal das vias, tanto o pessoal das obras das obras de artes. Nós procuramos sempre o máximo do possível atualizar. Porque atualização profissional exige de todos. Nós não paramos. A avaliação é feita internamente em todos anos, no início do ano. Fazemos avaliação de desempenho, avaliação comportamental, avaliação psicopedagógica. Temos de testar de tudo um pouco para ver até onde é que o homem está e deve estar inserido no seu local de trabalho e como deve-se comportar. Primeiro é o mesmo comportamento educacional, depois ter um espírito profissional para que vá fazer as coisas com amor e carinho e com profissionalismo desejado. Depois de questionados fazemos as pontuações: se deu negativo e porque. A esses homens é feito um refrescamento para mudar o comportamento, é preciso ter em conta a ética e a deontologia profissional.

Procuramos sempre inserir de uma forma que o trabalhador sinta que deve ter a responsabilidade. Está ali, veio para trabalhar e é com disciplina que deve exercer as suas funções, respeitando o superior hierárquico e não só.

16- Como avalia o papel da formação para o desenvolvimento da empresa e dos trabalhadores?

R: Disse atrás que a ciência é dinâmica. Formando o trabalhador estamos a garantir que ele faça melhor o seu trabalho. Fazendo melhor o seu trabalho a empresa ganha, a empresa desenvolve.

Anexo 1.12.: Transcrição da Entrevista/E7

1- Pode dizer-me como está estruturado o setor de atividade que chefia?

R: Eu sou o Chefe do Departamento de Reparações das Oficinas do CFL. Vou falar praticamente da área em que estou ligado. A direção das oficinas está estruturada: temos um diretor, temos um diretor adjunto e segue-se depois 4 departamentos, nos quais está inserido o Departamento de reparações. Os meus chefes hierárquicos são o Diretor Adjunto e o Diretor Geral. O meu departamento está estruturado da seguinte forma: estou eu como Chefe de Departamento, tenho mais 4 seções. Dessas seções tenho a seção de máquinas e ferramentas, tem a seção mecânica, tem a seção elétrica e a seção de serralharia.

2- Quantos trabalhadores estão sob sua responsabilidade?

R: A minha área está composta por 18 trabalhadores, talvez daqui a um mês venham mais 2. Esses trabalhadores estão distribuídos pelas diferentes seções, cada um conforme a sua atividade. O ensino médio é a sua média do nível de escolaridade. Alguns trabalhadores são mecânicos, outros fazem a manutenção do equipamento e cuidam das máquinas e ferramentas, tenho trabalhadores que estão ligados à serralharia, à caldeiraria e outros que estão ligados à eletricidade. O departamento tem duas mulheres: uma é mecânica e outra está ligada à parte elétrica das máquinas rotativas. A média de idade de 30 a 32 anos.

3- Quais são os objetivos da formação a curto e a médio prazo?

R:

4- Quais as prioridades da formação?

R: Sempre que há iniciativas a partir da Direção de Recursos ou do órgão que está ligado a formação e desde que haja necessidade do pessoal do meu departamento, então a gente tem havido às vezes algumas formações.

5- O que pode dizer acerca do volume e investimentos em formação?

R:

6- A empresa tem relações com estruturas externas de formação?

R:

7- Têm relações com estruturas externas de formação?

R:

8- Que tipo de competências visa a formação desenvolver?

R: Tem sido relativo. A maior parte das vezes é para as áreas técnicas. Nós, a um tempo para cá tivemos formação de inglês em 8 meses e quase todos participaram.

9- Que tipos de competências visa a formação desenvolver?

R:

10- Especificamente aos profissionais de formação, o que pode dizer acerca das suas qualidades e formação?

R:

11- Como participam no processo de diagnóstico de necessidades de formação?

R: De vez em quando temos sido solicitados. Ainda o ano passado preenchemos uns formulários em que nos solicitavam as áreas que a gente tem mais deficiência do pessoal ou o pessoal que a gente queria que fosse capacitada ou fosse formada. De vez em quando tem havido esse intercâmbio. Há determinadas vezes que nos dão a conhecer que vai haver uma formação para área tal e a gente faz o encaminhamento dos trabalhadores.

12- Como e quem elabora o plano de formação?

R:

13- Como são selecionados os formandos?

R: Nos é mandado um documento que diz que há uma formação para a área tal. A partir desta área, com base na área do documento a gente encaminha as pessoas que estão vocacionadas para esta formação, podem contribuir melhor com esta formação. Os critérios são: primeiro temos que ver a capacidade do trabalhador e de formação. Se ele tem qualidades para participar na formação. O encaminhamento dos trabalhadores tem sido com base no tipo de formação porque, por exemplo, nós não vamos mandar trabalhador para fazer formação em eletrónica ou em eletricidade um serralheiro. Tem que ser cada um direcionado na área em que ele tem bases, tem conhecimentos, senão não terá aproveitamento a 100%. Não há discriminação na seleção para a formação. Praticamente, a gente vê o trabalhador. Está com qualidades, está com capacidades suficiente, tem conhecimentos, então chamamos e propomos: “olha vais para uma formação”. Normalmente estão sempre disponíveis. Não queremos saber se é mais velho. Muitas vezes o que tem acontecido é as pessoas mais adultas, que dentro de 1 - 2 vão para a reforma, dizerem que já não precisam disso. Tem havido às vezes uma certa resistência desses trabalhadores. Mas são poucos. A massa jovem tem tido uma outra postura.

14- Especifique, por favor, as modalidades de formação.

R: A formação tem determinada hora. Disponibilizamos algumas horas de trabalho mesmo. Disponibilizamos os trabalhadores que estão autorizados a fazer formação.

Saem 2 a 3 horas vão a formação e voltam para o trabalho. Aquela que é feita fora então só depois de terminar é que voltam para a empresa.

15- Como é organizada a formação?

R: Algumas formações são feitas na empresa. Nós tivemos uma formação em tempos, no ano passado, quando recebemos equipamentos novos então a formação foi mesmo feita na empresa. Temos uma escola, nas oficinas, a formação foi feita mesmo lá. Pese embora, algumas vezes, é feita fora. Tive 2 trabalhadores que fizeram a formação no centro profissional do MAPTSS. Alguns tiveram a oportunidade de fazer a formação fora do país. Alguns do meu pessoal estiveram na África do Sul.

16- Como é realizada a formação?

R: A formação que a gente teve na empresa quem contratou o professor, por exemplo, a formação de inglês que a gente teve na empresa quem contratou o formador foi a entidade que se prontificou em dar a formação. Penso que foi a GE ou coisa parecida. São professores de fora. A parte técnica também que a gente teve essa formação na empresa também vieram pessoas de fora. Vieram americanos, portanto pessoas de fora.

17- Como e quem efetua a avaliação da formação?

R:

18- Como avalia o papel da formação para o desenvolvimento da empresa e dos trabalhadores?

Anexo 1.13. –Grelha de Análise de Conteúdo

Dimensão	Empresa							
Categoria	Estrutura Orgânica			Recursos Humanos				
Subcategoria	História	Organização	Dependência Funcional	Trabalhadores	Idade	Nível de escolaridade	Categoria Profissional	Estrutura de Direção

Dimensão	Políticas de Formação																																	
Categoria	Visão, Valores e Princípios			Objetivos da Formação			Prioridades da Formação			Articulação com a estratégia			Destinatários		Volume/Investi- mento				Parceiros		Responsável da Formação													
Subcategoria	Visão			Estratégia			Desempenho da Unidade			Inovação/Qualidade			Operacionais		Administrativos/Corpo Diretivo		Participantes		Horas		Duração		Montante		Origem		Públicos		Privados		Direção de Recursos Humanos		Departamento de Formação	

Dimensão	Estruturas de Formação					
Categoria	Serviços de Formação					
Subcategoria	Lugar	Função	Unidades de Formação	Qualidades dos Formadores	Interlocutores	Estruturas Externas

Dimensão	Práticas de Formação																			
Categoria	Diagnóstico			Plano de Formação				Organização da Formação				Realização da Formação			Avaliação					
Subcategoria	Procedimento	Periodicidade	Atores/Fontes	Elaboração	Periodicidade	Divulgação	Seleção	Critérios	Modalidades	Horários	Interna/Externa	Competências a Desenvolver	Recursos	Formadores	Empresas Externas	Gestão de Tempo	Momentos	Periodicidade	Intervenientes	Nível

Anexo 1.13.: Análise de Conteúdo

Análise de conteúdo das entrevistas

Dimensão	Entrevistado	Empresa		
Categoria		Estrutura Orgânica		
Subcategoria		História	Organização	Dependência Funcional
	E1	O Caminho de Ferro de Luanda é uma empresa centenar, fundada aos 31 de Outubro de 1888.	A empresa tem um Conselho de Administração, Conselho Fiscal e várias direções: São 15 direções, o número de departamento (poderei fornecer a posteriori) e seções.	
	E2		Na minha área de operações existem 4 departamentos. Temos o Departamento de Operações que tem	

		<p>uma seção que controla o pessoal, tem a seção que controla as locomotivas (o estado técnico das mesmas), tem uma inspeção (que supervisiona todo o trabalho feito tanto na seção do pessoal tanto como na seção das locomotivas); tenho o Departamento de Tráfego (superintende a atividade dos comboios, formação dos comboios, a deformação dos comboios, gere o parque do material – carruagens, vagões); tem o Departamento de Posto de Comando; tem também o Departamento de Segurança e Regulamentação Ferroviária.</p>	
ES	<p>Sobre o Centro de Formação não tenho muito que contar porque o Centro de formação é praticamente um bebé. Nasceu em Agosto de 2017.</p>	<p>O Centro de Formação é uma instituição que está composta por 3 edifícios. Tem o edifício de ensino, tem o dormitório e tem o edifício dos laboratórios.</p>	<p>Nós atualmente dependemos do Conselho de Administração do CFL. Somos uma unidade orgânica do CFL.</p>

E4		O Departamento de Formação está estruturado apenas por uma subcomponente.	O Departamento de Formação pertence a Direção de Recursos Humanos e dentro do próprio departamento temos uma seção que é a Seção de Quadros.
E5		O meu departamento está estruturado do seguinte modo: é constituído por duas inspeções – inspeção de tração e inspeção de movimento.	
E6		O Departamento Técnico ou Gabinete Técnico está constituído de seguinte forma: tem o chefe de departamento que sou eu, tem os dois chefes de sector que é um de projetos e arquivos e outro é de seção da fiscalização das obras existentes no Caminho de Ferro de Luanda.	
E7		O meu departamento está estruturado da seguinte forma: estou eu como Chefe de Departamento, tenho mais 4	Os meus chefes hierárquicos são o Diretor Adjunto e o Diretor Geral.

		seções. Dessas seções tenho a seção de máquinas e ferramentas, tem a seção mecânica, tem a seção elétrica e a seção de serralharia.	
--	--	---	--

Dimensão	Entrevistado	Empresa				
Categoria		Recursos Humanos				
Subcategoria		Trabalhadores	idade	Níveis de escolaridade	Categorias	Estrutura da Direção
	E1	A empresa tem 962 trabalhadores. Concretamente na minha direção, estão sob minha responsabilidade 36 trabalhadores, dos quais 15 homens e 21 mulheres.				A Direção de Recursos Humanos está estruturada da seguinte forma: tem uma direção, com uma diretora nomeada, em comissão de serviço. Temos 4 departamentos que são: Departamento de Recursos Laborais, Departamento de Formação,

					Departamento de Processamento de Remunerações e o Departamento de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.
E2	Dos 143 trabalhadores temos mais ou menos ali 20 mulheres nesta área. Talvez 10 a 15%.	A média de idade, estamos mais ou menos em 35 anos.	A média de escolaridade é o nível médio.		
E3	Neste momento, daquilo que faz parte da estrutura do Centro, somos 3.	Acho que a média está ali a volta de 45 anos de idade.	Eu, como diretor, sou licenciado em gestão, também fiz a minha licenciatura em Lisboa, o Diretor Adjunto é engenheiro, também foi diretor no tempo das oficinas gerais, é licenciado em mecânica,	Ele atingiu o nível mais alto, mas ele é técnico médio.	Esta direção tem 3 membros: um que é o Diretor Geral e 2 Diretores Adjuntos. Tem os departamentos, depois dos departamentos vêm as seções. Temos o Departamento de

			formou-se na Rússia. O senhor que está lá, que é o inspetor Andrade ele é inspetor de movimento, quer dizer que é inspetor de carreira na área de circulação de comboios, exploração ferroviária.		Formação e Pedagogia, temos o Departamento de Serviços Técnicos, temos o Departamento de Serviços administrativos e Financeiros e temos o Departamento de logística, que é parte que vela pela gestão do dormitório, pois o Centro de Formação tem a componente de internato, porque nós temos um edifício que é só dormitório.
E4	O Departamento de Formação, tirando a mim, tem 4 colaboradores. Neste preciso momento são 2 rapazes e 3 meninas.	A idade média é de 38 anos.	Todos os colaboradores têm o ensino médio e uma das nossas funcionárias está agora no 3º Ano do Direito.	Não temos no nosso Departamento pessoas com formação específica	

				para a área de Formação...	
E5	Tenho 25 maquinistas (há mais homens principalmente pela complexidade do serviço de tração exige mais homens).	A média de idade varia entre os 22 até os 45 anos, sabendo que eu como chefe do departamento já tenho 57.	Os níveis de escolaridade partem da 8ª classe até bacharéis.		
E6	Bem, neste momento, o meu departamento também é novo, tem dois homens a trabalharem comigo. Um futuro arquiteto que é o senhor Orlando e uma engenheira, que é a engenheira Cristina.				
E7	A minha área está composta por 18 trabalhadores, talvez daqui	A média de idade de 30 a 32 anos.	O ensino médio é a sua média do nível de escolaridade.	Alguns trabalhadores são mecânicos, outros fazem a	

	<p>a um mês venham mais; tem duas mulheres: uma é mecânica e outra está ligada à parte elétrica das máquinas rotativas.</p>			<p>manutenção do equipamento e cuidam das máquinas e ferramentas, tenho trabalhadores que estão ligados à serralharia, à caldeiraria e outros que estão ligados à eletricidade.</p>	
--	---	--	--	---	--

Dimensão	Entrevistado	Políticas de Formação		
Categoria		Visão, valores e princípios		
Subcategoria		Visão	Valores/Princípios	Estratégia
	E1	A visão é tornar uma empresa de referência ao nível do setor ferroviário nacional e na região da África Austral.	Os seus valores são a disciplina, responsabilidade e organização.	Passa pela duplicação da via Bungo- Baia, pela modernização da via no troço Zenza-Cacuso, pela aquisição de novo material circulante, pela construção de novas oficinas, pela implementação das novas unidades de negócios, pela formação e capacitação técnico-profissional de todo pessoal e pela maximização dos meios circulantes e humanos disponíveis com vista a rentabilidade e sustentabilidade.

Dimensão	Entrevistado	Políticas de Formação		
Categoria		Objetivos da Formação		
Subcategoria		Curto Prazo	Médio Prazo	Definição
	E1	São para melhorar o desempenho do trabalhador na realização da sua atividade para dar respostas urgentes às necessidades da empresa.		Os objetivos são definidos pelo Conselho de Administração, mas a área de formação tem proposto algumas formações.
	E2		Nós formamos a contar com o médio prazo porque é uma formação específica.	
	E3	Geralmente, naquilo tem a ver com a componente empresa nós estamos		

	preocupados em primeiro lugar, é que este trabalhador ao desempenhar as suas funções ele garanta segurança e qualidade do serviço que vai prestar.		
47	Quando é para responder uma necessidade já-já imediata...	As de longo prazo são normalmente aquelas formações profissionalizantes.	
93	Para o departamento é importante formar o trabalhador para melhorar a sua atividade para que a empresa produza mais receitas.		

Dimensão	Entrevistado	Políticas de Formação		
Categoria		Prioridades da Formação		
Subcategoria		Desempenho da Unidade	Desempenhos Individuais	Evolução das Carreiras
	E1		A formação é para melhorar o desempenho do trabalhador visando maior produtividade da empresa.	
	E2		A Formação visa um só objetivo: é capacitar o funcionário a desenvolver melhor as suas atividades.	
	E3		Para nós, valorizamos a melhoria da prestação do funcionário no seu posto de trabalho.	
	CDF		A prioridade é para melhor desempenho da sua atividade na empresa.	

E5		A formação em qualquer aspeto tem aspeto genérico: para melhorar a prestação de serviço.	
E6	Neste contexto, é necessário que os elementos que compõem este departamento estejam bem capacitados em matéria de resistência de materiais, a qualidade dos materiais.		

Dimensão	Entrevistado	Políticas de Formação		
Categoria		Articulação com a Estratégia		
Subcategoria		Inovação/Qualidade	Objetivos Comerciais	Objetivos Concorrenciais
	E1		Potencializando o trabalhador para que a empresa tenha maior produtividade e para que a empresa cresça e possa ter maiores rendimentos.	
	E3			Na minha opinião é sempre uma mais valia formar um trabalhador, porque este trabalhador vai contribuir sempre para o engrandecimento e sustentabilidade da empresa.
	E4		Quando os trabalhadores estão bem formados e informados quer dizer que o	

		desempenho da atividade é das melhores e pressupõe angariar, por exemplo, as receitas, angariar mais clientes para a utilização dos nossos serviços.	
--	--	--	--

Dimensão	Entrevistado	Políticas de Formação	
Categoria		Destinatários	
Subcategoria		Operacionais	Administrativos/Corpo Diretivo
	E1	As áreas operacionais por serem o core business da empresa são as mais abrangidas: a área dos maquinistas, a área dos condutores.	
	E3	Geralmente são: o pessoal que está ligado à exploração, o pessoal ligado à infraestrutura, o pessoal que está ligado às oficinas gerais e o pessoal que está ligado à operação comercial.	
	E4	Há um equilíbrio entre o pessoal de exploração (maquinistas, revisores e fatores) porque constantemente temos que estar a atualizar e fazer reciclagem por causa de alguns regulamentos e tudo mais.	Também temos algumas formações, às vezes destinadas para o pessoal administrativo, corpo diretivo, esses são seleccionados sob proposta do nosso Presidente.

Dimensão	Entrevistado	Políticas de Formação				
Categoria		Volume/Investimentos				
Subcategoria		Participantes	Horas	Duração	Montante	Origem
	E1	Tendo em conta as dificuldades que a empresa atravessa, a empresa não tem tido a capacidade de colocar os trabalhadores para serem formados. Em média forma-se 30 a 35 trabalhadores por ano.	As formações duram 8 horas por dia.	Duram cerca de 15 dias ou uma semana.	O Plano de Formação é traduzido em termos de orçamento que achamos irrisório.	Os recursos são da empresa, embora tenhamos parceria com a LOGISTEL porque há algumas formações dos nossos trabalhadores, que é um projeto ou programa do ministério.
	E2				Ao nível da empresa estamos com dificuldades, porque	

				<p>formar significa gastar. A nossa empresa está com dificuldades de tesouraria. A formação às vezes tem sido de forma muito leve. Deveria ser mais de forma mais profunda. Nalguns casos não conseguimos devido a essas limitações. Mas temos sempre algum refrescamento on job, para ver se o funcionário não adormece.</p>	
CS	Não posso avançar um número médio anual de formandos porque este departamento foi criado		.	<p>Nesse aspeto, nos últimos cinco anos, sem medo de errar, a formação na empresa</p>	

	<p>no final do último trimestre de 2018. De lá até cá contabilizando ações de formação, workshops e seminários nós tivemos uma média de 60 formandos. Este é um dado que eu já posso dar, mas dos anos anteriores não.</p>			<p>em termos de investimento é muito pouco. É pouco, posso dizer de 1 a 10 vou falar em 2, por causa da situação financeira. Eu sou de opinião, eu acho que isso não é só no Caminho de Ferro, é em quase todas empresas públicas. A grande dificuldade às vezes é estabelecer prioridades. Quando a gente coloca a formação como prioridade, como um investimento, como algo que nós vamos ter lucro a médio ou a curto prazo, então nós</p>	
--	--	--	--	---	--

				<p>investimos mais. O que acontece aqui na nossa empresa e noutras empresas a questão da formação não é prioridade. Por isso é que o investimento que se faz é muito, muito reduzido. Quase nada, quase nada. Se calhar, quando conversar com a Direção de Recursos Humanos e fazer um balanço do grau de cumprimento do Plano de Formação vai ver que a percentagem é muito pouca. Nessas áreas que eu frisei, a maior parte dos</p>	
--	--	--	--	---	--

				técnicos não fazem formação, nenhum curso de aperfeiçoamento.	
E4	Não posso avançar um número médio anual de formandos porque este departamento foi criado no final do último trimestre de 2018.	As formações duram, em média, 20 a 40 horas.		Não temos um montante consagrado à formação.	
E5			Normalmente a reciclagem estende-se por 15 dias, com 4 horas diárias.		
E6		Íamos no período da manhã, das 8h as 12h30'.	A formação que tivemos com uma empresa portuguesa durou cerca de 1 mês.		

Dimensão	Entrevistado	Políticas de Formação	
Categoria		Parceiros	
Subcategoria		Públicos	Privados
	E1		Temos parceiros que colaboram na formação (LOGISTEL, ENAD e INFORFIP).

Dimensão	Entrevistado	Políticas de Formação	
Categoria		Responsável da Formação	
Subcategoria		Direção de Recursos Humanos	Departamento de Formação
	E1	É a Direção de Recursos humanos.	O Departamento de Formação é o que faz o levantamento das necessidades de formação a todas direções da empresa até Malanje.
	E2		
	E3	A Direção de recursos Humanos.	O Departamento de Formação é o que faz o levantamento das necessidades de formação a todas direções da empresa até Malanje.
	E4	É a Diretora de Recursos Humanos porque este departamento (de Formação) está adstrito à Direção de Recursos Humanos, pese embora termos uma outra direção do Cento de Formação,	

	depois ali haverá uma ligação naquilo que é ação que o centro venha levar a cabo e aqui a área de recursos humanos.	
--	---	--

Dimensão	Entrevistado	Estruturas de Formação					
Categoria		Serviços de Formação					
Subcategoria		Lugar	Função	Unidades de Formação	Qualidade de Formadores	Interlocutores	Estruturas Externas
	E1	O Departamento de Formação está na Direção de Recursos Humanos.	Procede o diagnóstico, faz avaliação das necessidades de formação, concebe os programas e os projetos, o suporte formativo que vão de encontro às necessidades de formação.	Temos o Centro de Formação de Catete e também temos a escola de formação, que é nas oficinas gerais, embora neste momento esteja um pouco...Bom, praticamente, são consideradas 2.	Os formadores na empresa Caminho de Ferro de Luanda são trabalhadores com longa permanência na empresa, trabalhadores com muita experiência. Nós, Departamento de	São os chefes de departamentos.	Para além da LOGISTEL temos também relações com a INAP (Instituto Nacional de Administração Pública) e com a INFORFIP, todas elas empresas nacionais.

				<p>Recursos Humanos, apresentamos uma proposta ao INCFA (Instituto Nacional dos Caminhos de Ferro de Angola) para a sua certificação.</p> <p>Aguardamos até ao momento o seu pronunciamento.</p> <p>Essas são pessoas que trazem uma longa experiência e são essas pessoas indicadas para dar formação.</p>		
--	--	--	--	---	--	--

E2				Alguns destes 4, temos 3 que já atingiram a idade, mas devido a vasta experiência que têm, para além da experiência, também têm aquela sabedoria de poderem passar o testemunho.		
E3						Como disse atrás não temos ainda relações oficiais com estruturas externas de formação.

E4	Direção de recursos Humanos.	Uma delas é identificar, sobretudo com forte articulação dos outros responsáveis, as necessidades, propor as ações e sobretudo fazer a gestão de carreira.	O CFL tem dois centros de formação: temos um aqui nas oficinas gerais, aqui no Rangel e temos um novo que está em Catete.	Temos quadros capazes, capacitados, mas por não estarem certificados não consideramos como formadores.	Os mais privilegiados são as chefias imediatas.	
E5	Temos uma direção de recursos humanos onde está o departamento de formação.			Se a memória não me falha temos cerca de 4 formadores, que desempenharam funções de diretor, que conhecem devidamente as especificidades do caminho de ferro.		Tem sim. Não tenho em mente as empresas.

E6				Não tenho uma ideia.		Há empresas portuguesas como a MOTA-ENGIL e a partir dos assessores que estavam no Instituto de Caminhos de Ferro e entre outras empresas que colaboram com o Caminho de Ferro como a MOTA-ENGIL, a SOMAGUE, então eles fizeram a proposta ao Conselho de Administração no sentido de poder dar essa formação a nossa área, que é uma área que
----	--	--	--	----------------------	--	--

						inspeciona e tem de facto de acompanhar esses trabalhos.
E7						

Dimensão	Entrevistado	Práticas de Formação		
Categoria		Diagnóstico		
Subcategoria		Procedimento	Periodicidade	Atores/fontes
	E1	O processo é feito através da avaliação de desempenho de cada trabalhador e das informações que recebemos das chefias diretas dos trabalhadores, porque são eles que acompanham o dia a dia do trabalhador no exercício das suas funções.	Tem sido semestralmente.	Nós vamos ter com os responsáveis, às chefias diretas de cada unidade orgânica, que são eles que lidam diretamente com o pessoal.
	E2			Participamos no processo fazendo chegar a nossa opinião sobre as necessidades de formar.

E3	Às vezes é através das inspeções que são feitas às áreas, as auditorias que são feitas às áreas, essas inspeções e essas auditorias que são feitas pelos auditores internos ou inspetores, geralmente recomendam por um lado, ou aconselham a dar formação.	O levantamento das necessidades de formação, geralmente é no início do ano, no período de Janeiro a Fevereiro.	A outra é quando o “Recursos Humanos” notifica, através de uma circular, todas as áreas para apresentarem documentalmente todas as necessidades de formação que eles têm naquela área.
E4	A partir de Outubro/Novembro a gente começa a fazer este levantamento com envio de uma ficha onde o responsável, obviamente por ser o primeiro gestor de recursos humanos, conhece e sabe quais são as necessidades. Ele vai preenchendo essas fichas e vai colocando as eventuais necessidades. Depois de terminar, eles enviam essas fichas e nós vamos analisar.	O levantamento das necessidades de formação é feito de uma única vez.	Contatamos mais as chefias diretas, pois se nós formos diretamente aos trabalhadores muitos deles irão meter formações para o seu engrandecimento pessoal, mas não para dinamizar a própria empresa.
E5			Quando o Departamento de formação quer fazer o plano de formação somos consultados.

69	A Direção de Recursos Humanos da empresa lançou as áreas, pedindo para que os diretores e chefes de departamentos informem as necessidades de cada área, em que o tipo de formação que é necessário para reforçar o nível académico e técnico dos profissionais da área.		
----	--	--	--

Dimensão	Entrevistado	Práticas de Formação				
Categoria		Plano de Formação				
Subcategoria		Elaboração	Periodicidade	Divulgação	Seleção	CrITÉrios
	E1	O Plano de formação é elaborado pela Direção de Recursos Humanos com a colaboração de outros departamentos que enviam propostas de outras formações e com solicitações da Direção de Recursos ou do próprio Departamento de Formação às parceiras.		São notificadas as áreas.	Depois da notificação, as áreas fazem a seleção do seu pessoal para as respetivas formações.	Priorizam aqueles trabalhadores que têm melhor desempenho, trabalhadores que têm uma avaliação acima da média.

E2	A Direção de Recursos Humanos é que gere depois esse processo.	Os Planos de formação são anuais.	Para a divulgação das ações de formação, faz-se sair um anúncio autorizado.	As áreas, por exemplo na minha área, nós selecionamos de acordo com o número.	Os mais aplicados é que se vão beneficiar da formação.
E3	Quem elabora o plano de formação é a Direção de Recursos Humanos da empresa.		Para divulgação das ações de formação, geralmente notifica-se.	É o diretor que seleciona, que indica.	Os critérios não são científicos.
E4	O Plano de formação é elaborado pelo Departamento de Formação sob coordenação da Diretora de Recursos Humanos.	O plano é anual.	Caso ele (Plano) venha ser aprovado nós informamos as áreas dizendo que no dia x está prevista uma formação que devem então mandar os seus colaboradores.	Então, normalmente, quem seleciona os formandos é a chefia direta.	

E5	O departamento de formação tem um programa de formar.		As ações de formação são divulgadas por despacho, por comunicações internas.	A formação abrange todos os trabalhadores.	O critério de seleção é livre e, porque a formação abrange todos, há sempre os primeiros e há sempre os segundos.
E6	Os Recursos Humanos notificam as áreas para informarem as necessidades de formação e elaboram o plano.			Como somos três, das formações que obtivemos fomos todos.	
E7				A partir desta área, com base na área do documento a gente encaminha as pessoas que estão vocacionadas para esta formação, podem contribuir melhor com esta	Os critérios são: primeiro temos que ver a capacidade do trabalhador e de formação.

				<p>formação. Os critérios são: primeiro temos que ver a capacidade do trabalhador e de formação.</p>	
--	--	--	--	--	--

Dimensão	Entrevistado	Práticas de Formação				
Categoria		Organização da Formação				
Subcategoria		Modalidades	Horários	Interna/Externa	Competências a Desenvolver	Recursos
	E1	Fazemos em salas de aulas e presencial.	Há formações que são ministradas na hora normal de expediente e outras fora da hora normal de expediente.	Nós temos formações internas e outras externas. Temos formação dentro e fora da empresa. Temos formações externas, mas para não deslocarmos o pessoal a empresa formadora é que vem ministrar formação	Visa desenvolver competências técnicas e comportamentais.	Os recursos são internos.

			no nosso local de trabalho.		
E2	É feita em regime presencial, na sala de aula, na empresa.	A formação é feita no local de trabalho, na hora de serviço.	A formação é feita on job.		A empresa forma com os seus próprios recursos.
E3	As formações, geralmente, são presenciais em salas de aulas.	As formações são realizadas em horários de trabalho.	São as empresas externas que formam o pessoal.		
E4	As formações têm sido em regime presencial.	As formações são feitas no horário normal de trabalho.	Temos tido formação externa e interna também.	São sobretudo aquelas competências que estão ligadas à atividade.	Compramos o serviço e ele vem dar aqui no nosso centro.
E5	As formações são feitas em salas.	Um grupo de pessoas vai todo à sala, nas horas de trabalho.	Nós temos salas e temos instrutores para esse efeito.	São formações específicas ligadas as profissões e carreiras específicas dos caminhos de ferro.	
E6	A formação é feita in situ.				É pessoal interno que dá formação.

E7		Disponibilizamos algumas horas de trabalho mesmo.	Algumas formações são feitas na empresa.		
----	--	---	--	--	--

Dimensão	Entrevistado	Práticas de Formação		
Categoria		Realização da Formação		
Subcategoria		Formadores	Empresas Externas	Gestão do Tempo
	E1	Para além dos nossos formadores recorremos às empresas externas para a formação.		É o Chefe do Departamento de Formação quem gere a formação.
	E2	São empresas nacionais que dão formação, mas com formadores estrangeiros.	Então a empresa tem que pagar a esses indivíduos reconhecidos pelo governo como estão autorizados para atribuir a carteira profissional.	Em função da relevância do tema, este tema vai merecer mais horas de formação.
	E3	Contratamos algumas empresas, uma portuguesa até, que deu formação aos maquinistas.	São as empresas externas que formam o pessoal. Mesmo o pessoal técnico de algumas áreas, tipo maquinistas, que formamos nos últimos anos tivemos que recorrer aos serviços terceirizados.	

		Contratamos algumas empresas, uma portuguesa até, que deu formação aos maquinistas. Mesmo os fatores também foi uma empresa portuguesa que deu a formação.	
E4		Na verdade, quando a gente compra um serviço de formação, o formador vem com todos os aspetos já delineados: a hora, o número de horas, os conteúdos programáticos.	Normalmente, quando há uma ação, quando está tudo pronto, nós alocamos um membro do Departamento que vai fazer o acompanhamento e seguimento dessa ação.
E5	Quando fazemos a reciclagem temos os formadores, são nossos.	As reciclagens são, geralmente, realizadas sem a participação de empresas externas.	O Recursos Humanos é quem organiza todo processo.
E6	Os homens de cada área é que fazem o refrescamento dos trabalhadores.	Nas formações que participamos foram as empresas externas que deram a formação porque são empresas com know how e muito conhecimento na área de construção.	

E7	A parte técnica também que a gente teve essa formação na empresa também vieram pessoas de fora.	A formação que a gente teve na empresa quem contratou o professor, por exemplo, a formação de inglês que a gente teve na empresa quem contratou o formador foi a entidade que se prontificou em dar a formação.	
----	---	---	--

Dimensão	Entrevistado	Práticas de Formação			
Categoria		Avaliação			
Subcategoria		Momentos	Periodicidade	Intervenientes	Nível
	E1			No decurso da formação é feita pelos responsáveis, pelos formadores.	Também é feita a avaliação dos conhecimentos.
	E2	É feita a avaliação depois da formação.			
	E3	Depois, no final de curso há sempre aquela prova final... teste final.		No final, os formadores entregam sempre uma ficha, uma espécie de inquérito, onde o formando vai responder o que achou do formador, o que é achou da formação.	

E4			Essa avaliação nós fazemos por duas formas: o técnico que lá está tem umas fichas para avaliar e os formandos, também têm uma ficha para avaliar.	Geralmente só se avalia o nível de satisfação dos formandos.
E5				Quando termina a formação dá-se uma prova teórica e prática pelo formador
E6		A avaliação é feita internamente em todos anos, no início do ano.	Nessa avaliação os chefes das direções e não só, assessores, homens com maior experiência, todos os anos fazem avaliação dos técnicos.	Fazemos avaliação de desempenho, avaliação comportamental, avaliação psicopedagógica.